ner bizipenak 2012

beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua



2012an zehar, Euskal Herrian gertatutako enpresa historia errealak

K2K
emocionando

ner bizipenak 2012

beste enpresa errealitate bat
euren protagonistek kontatua

2012an zehar, Euskal Herrian gertatutako
enpresa historia errealak

K2K EMOCIONANDO



ner bizipenak 2012. Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua (2012an zehar, Euskal Herrian gertatutakoenpresa historia errealak)

Itzulpena: Josune Zarandona

K2K emocionandok editatua
Bilbo, 2013

http://loslibrosdek2k.com

http://www.k2kemocionando.com

Argitalpen honetatik jasotako diru-sarrerak **ner group**-ek bultzatutako ekintza sozialetara bideratuko dira





Liburu hau imprimatzeko erabilitako papera ehuneko ehun kloroetako libre da eta paper ekologiko bezala kalifikatuta dago

Ez dezagun inoiz zalantzarik egin norbanako kontziente eta konprometituek mundua alda dezaketelapentsatzean. Horrela gertatu baita beti.

MARGARET MEAD

Ez ahaztu inoiz, hildako arrainek soilik egiten dutela igerian korrontearekin batera.

MALCOLM MUGGERIDGE

Aurkibide orokorra

–

K2K emocionando-ko pertsonak

–

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Eskaintza

–

Errutinatik irteteko beharra sentitzen duten pertsonei, zerbait berria amestea nahi duten horiei, eguneko hogeita lau orduetan euren bizitzetan aktore sentitzeko gogoa dutenei, ezerk hegan egitera galarazi gabe.

Eskerrak

–

Kontatzen ditugun esperientzien protagonista diren ehunka pertsonei, beren ingurunearen eta bizitzaren parte izaten utzi digutelako, izan bide zuzena hala zeharkakoa.

Orduak eman eta maitasunez aritu direnei: Olaia Pellon, proiektuak bisitatzen eta protagonistekin zuzenean harremanetan jartzen. Begoña Saludes, edizioa zaintzenegindako lanagatik. Nola ez, gure artista, jatorriko lagun, eta maisu den Juan Gorriti, gure azalei aparteko bizitza ematea ahalbideratzeagatik.

SARRERA

Badirudi, gizakia lurreko bizimoduan aurrera egiteko garapen positibo orokor bat lortzera deituta dagoela. Ikuspegi intelektual eta sozial batetik aukera handiak ikusten dira —Lurra planetan bizi garen zazpi mila milioitik gora pertsonengan eragin positibo handia izango duena—, aukera hauek adostasun handiz errepikatzen eta aztertzen dira azken urteetan: ingurugiroaren degradazioa, herritarren gero eta herri-subiranotasun txikiagoa, eta boterearen presentzia handiagoa esfera finantzarioan.

Gaur, globalizazio liberalarekin, bideak zehazten dituen dotrina ondokoa da: ekoizpena, teknologia eta finantzak. Ekoizpena garatzeko bidean dauden herrialdeetan dago, eta egongo da, teknologia, oraindik eta batez ere mendebaldean, eta finantzak banka handiak nahi duen lekuan. Gaurkoak ez du orain hamarkada batzuetako egoerarekin zerikusirik: eliza kristaua, ejertzitoa... Gaur, guztia askoz ere sofistikatuagoa da, ezkutukoa, engainagarriagoa, teknologikoagoa, beharbada.

Erronka ezezagunen aurrean gaudela jakin behar dugu, horrela dela beti definizioz, baina gaur egun ingurugiroa, lotura sozialak —bere harreman eta pentsatzeko moduarekin— hartzen ari diren dimentsioak eta garrantziak, eta finantzen erabateko nagusitasun inpertsonalak paradigma ezezagunegian kokatzen gaitu presaz. Bestetik, mundu mailako merkatu libreak potentzia handiak eta multinazional erraldoiak jokalariak izatera bultzatuko ditu, lehenengo mailan jokatuko duten aktoreak —gutxiengoa— eta gainontzeko guztientzako —gehiengoa— ez da ia garrantzizkoa den ezer geldituko.

Gaur, beste inoiz baino gehiago, egunero —gertu hala urruti— jazotzen diren gertakarien ondorioz, pertsona askoren gogoan galdera bat dago: mendebaldeko mundua etengabeko atzerapausoan kokatzen duen krisi zorrotz eta sistematiko baten aurrean gaude, edo gertatzen ari dena, indartuago aterako den sistema kapitalistaren berpizkunde bat da?

Urtetan mundu mailako ezberdintasun sozial handiak ohiko gauza bailitzan ezagutu eta onartu ditugu, horrela behar dutela sinistuta, eta edozer dela ere, garai hobeak iritsiko direla pentsatuz. Era berean, jakitun

izan gara egun, errealitate diren ezberdintasun lotsagarriak arintzeko, ez desagerrarazteko, gizarteak, herritarrek eta estatuek ez zutela horrenbeste erabilitako %0,7a ordaintzeko nahikoa finantza funtsik. Bien bitartean, mendebaldeko herritarrek, merkatu librekoek, noski %1 ezagun hori, azpiegiturak sortzeari ekin zioten, beharrezkoak zirela esaten zuten, kontsumo ohiturak klase ertainekoentzat eta bitxi bat finantza produktuentzat —beraiek ez ziren nahikoa aberatsak— eta mundu erdiari “amets amerikarra” sinestarazi zioten.

Etengabeko iruzurrak erabiliz klase ertaina eratu, familiak hogeita hamar eta berrogeita hamar urtera arte zorpetu, eta eurentzat berehalako aberastasuna erdietsi duten horiek sortutako eromen honek orain bost urte egin zuen eztanda; estatuak eta troikak ordura arte odolez zikindutako gai humanitarioetarako erabiltzea posible izan ez ziren billioiak bideratu behar izan zituzten orduan, eta banka handiaren erorketari aurre egin zioten. Gainera, bere zorrei eusten dien eta era berean, soldata-errenta txikiagoak jasotzen dituen, eta ordura arte, bizi artean euren eskasiak ahaztea ahalbideratuko zietela zioten aktiboen balioaren etengabeko jaitsiera jasaten duen gizarte berri baten aktore izateko baimena ematen diete. Baina hori ez da okerrena, botere politikoak ere zenbait muga ezartzen baititu —beharrezkoa bihurtzen da austeritate gogor eta azkar bat— zeinak heziketan, osasunean, gizarte zerbitzuetan eta ikerkuntzan azken berrogeita hamar urteetan egindako lorpen guztiei erasotzen dien; baita, guztiz nahastuta dauden milioika familien egonkortasun emozionalari ere.

Emaitza, gaur egun eta gure inguruan, gizarte ezberdintasunak inoiz baino handiagoak direla da, eta berrogeita hamar milatik gora langile kaleratu eta gero, Espainiako banku handiek harro diote, bi banketxe garrantzitsuenek lehenengo hiruhilekoan bi mila milioi euroko irabaziak dituztela dagoeneko. Guztiz zentzugabea.

Botere politiko eta ekonomikoaren menpeko gizarte pobre eta ezegonkor bat osatzera bideratuta daude gisa honetako ekintzak; ez da hori, euren transmisio katera urratu gabe sartuz, **ner group**-etik baimendu edo erraztuko duguna. Gertukoa eta soziala dela dioten bihotzik gabeko bankuek pertsonei aurreztutakoa, euren soldata indarrez kendu ez diezaieten ahaleginak egin behar ditugu, eta gure ekintza profesional eta pertsonaletatik gizarte berri bat eraikitzen lagundu, zuzenagoa eta iraunkorragoa dena. Geure artean solidarioagoak izan behar dugu, eta korporazio handiekiko dependentzia egoerak saihestu, pertsonak erabili egiten dituztelako soilik, nahiz eta kontrakoa aldarrikatzen duten.

Malcom Muggeridgek zioen bezala: "Ez ahaztu inoiz, hildako arrainek soilik egiten dutela igerian korrontearekin batera".

"21 urte made by ner" delakoak **harremanen estilo berri batean** hartu zuen forma, funtsa eta bizitza eta Irizarren hamalau urteak ere biltzen ditu bere baitan; honi **ner group**-en hazia erein zenetik igaro diren zazpi urteak gehitu behar zaizkio. Egiteko eta izateko modu honek aurrekaririk gabeko arrakasta lortu du, bere baitan krisi ezberdinak izan dituen azken bi hamarkada luze hauetan zehar, 92koa, 2002koa eta 2008koa kasu. Erakunde ezberdinak eta egoera zailak ezagutu dituen aldia izan da, eta proiektuari eusten dioten ideien oinarria ondokoa da: pertsonetan oinarritua, ardatza bezeroengan eta eraginkortasunean jarrita duena, eta gizartearekin armonian dagoena. Une jakin batean, Euskal Herrian ardura garrantzitsuak dituzten pertsonek, nahiz eta hitzez langileen eta gizartearen egoeraz kezkatzen direla esan, langileak gutxiesten dituen, eta patronalaren eta sindikatuen arteko liskarretan oinarritzen den lan harreman eredua defendatzen zergatik jarraitzen duten azaldu beharko dute.

Gure ikuspuntutik, **ner group** osatzen dugun erakunde ezberdinen artean lankidetza urrats berriak emateko une egokian gaude. Taldea osatzen duten hogei erakunde baino gehiagoren eta ilusioa, konfiantza eta gauzak ondo egiteko gogoa duten mila eta bostehun pertsonen arteko sinergia posibleak, datozen urteetan aukera berriak sortzeko oinarri ezin hobeak dira. Horien bitartez, giza garapen justuago eta iraunkorrago batera eramango gaituzten ideia berri eta burutsuek argia ikusiko baitituzte.

Pertsonen ikuspuntutik, horietako bakoitzak gure erakundeetan gaur egun jokatzen duten paperean salto kualitatibo bat egiteko aukera sortzen da. Gaur egungo harremanak egiteko modua taldeko lanean, gardentasunean, askatasunean, konfiantzan, arduran, erabakiak batzar bidez hartzean, uzta guztion artean banatzean... oinarritutakoa, Gauss-en kanpaiaren eraginaz jakitun gehiengo handi batek ezagutzen eta onartzen duena. Gizartearekin zerikusia duten gaietan oinarrituta, urtean zehar sortzen diren ideietan, gero eta pertsona gehiagoren parte hartzean eragiteko koska bat gehiago igo behar dugu, eta bi koska, pertsonek euren benetako gaitasunekin bat egin eta benetan zer sentitu eta egiteko gai diren ikustarazteko orduan.

Berrikuntzaz lortu beharreko helburua balitz bezala hitz egiten da, jaso beharreko uztaz bezala; baina oso gutxitan hitz egiten da oinarria pertsonek modu pertsonal eta naturalean daukagun eta begien bistan

dagoen hori dela, transferiezina dela, eta gure trebetasunak eta gaitasunak , gure sortzeko ahalmena direla animoak eta aukerak merezi dituztenak.

Taldeko lanak barneko ikuspegia zabaltzen laguntzen du; baina gizakiak, bere heziketaren ibilbidean landu bezala, errutinarako eta pentsamendu linealera jotzeko joera du, baita adinarekin gaitasunak gutxitzen direla pentsatzekoa ere, eta ondorioz, lana jasan beharreko zigor bat dela onartzen du.

Hala ere, pentsamendu sortzailea garatu behar da, eguneroko lan formaletik eta errutinara garamatzan horretatik zenbaitetan urrunduz, eta pertsona guztiak jaiotzetik ditugun sormenerako gaitasunak praktikara eramanez. Gaitasunak eta bokazioak aprobetxatzeko garaia da, eta jarrerak eta aukerak erakartzekoa. **Ner group**-en badakigu gure erakundeak ez direla organigrama estankoz osatutako mekanismoak, ez direla sormen pertsonalerako lekurik uzten ez duten eta lanak definitzen dituzten prozesu era prozedura hutsak, eta badakigu sentimenduak, printzipioak eta harremanak dakartzaten eta bizitza propioa duten pertsonek osatuta daudela.

*Pentsamendu Estrategikoak 2013*ren aurkezpenean Ampok egindako batzarrean aho batez onartu zuten pertsona guztien beharrei denbora eskaintzea eta pertsona bakoitzak bere baitan duen gaitasuna lantzeko beharrezkoak diren errekurtso ekonomikoak eta hauek garatzeko eremuak ahalbideratzea direla dauden aukera handienak. Datozen urteetako lorpen berri bat izango da, bai Amporentzat eta baita **ner group**-eko eta inguruko erakundeentzat ere.

Koldo Saratxaga

2013ko abuztua

I. Kapitulua

PANELFISA, S.COOP., GARRANTZITSUENAK EZ ZIREN TORLOJUAK

Sarrera

Orain hiru urte, lehenengoz Panelfisara bisita egin genuenean eta milioika torloju ikusi genituenean, nonahi eta tamaina guztietakoak, gehienak automozioaren sektorera bideratuak, eta artefaktu ñimiño haiek guztiek gure solaskide guztientzako zuten garrantziaz ohartuta, horrenbeste pertsonekin, hain ezberdinak guztiak euren artean, izen eta abizenekin, eta exijitzen zuten jarraipen eta ardura guztiarekin, kooperatiba osatzen zuten 80 pertsona horien kultura aldatzea zaila izango zela pentsatu genuen.

Aitzitik, denbora honetan nabaritutako aldaketa ikusgarria izan da, zerk batzen eta zerk banatzen dituen erabat barneratu eta gero, pertsonak protagonista izatera pasatu baitira.

Nor hobe, beraiek baino horren berri emateko.

Denboraldi honi, ner bizipen honi errepasoa, Satur Ormazabalek egingo du, urte askotan Panelfisa S. Coop.-eko gerentea izandakoa, eta koordinatzailea prozesu guzti honetan.

Elkarrizketetako erantzunak ondoko hauei dagozkie:

Eneritz Arkauz (Aretxabaleta, 36 urte): kontseilu-erretorearen presidentea 2012ko maiatzaz geroztik, konpromiso taldearen liderra (CPEPC). Antolaketaren aldaketa aurretik etengabeko hobekuntzaren ezarpenean lan egin zuen, eta ondoren, bezeroen harretarako Kalitatean (kexak, itzulketak, etab.).

Alberto Florensa (Bartzelona, 46 urte): ESC-ren liderra, automozioaren munduan Espainian, Frantzian eta Belgikan erabakitze guneak dituzten bezeroez arduratzen da. Urte askotan, Bartzelonan finkapenak fabrikatzen dituen enpresa batean egin zuen lan, Panelfisa iritsi berritan, lanean hasi eta lau hilabetera, egituraketaren aldaketa bizi zuen. Bartzelonan bizi da.

Emilio Olalla (Tolosa, 40 urte): ELC-Logistikako liderra, paketatze eta bidalketa lanez arduratzen da. Egituraketaren aldaketa baino lehen, paketatze lanetan aritu zen, eta geroago, urte askotan, hornitzaileen azpikontratazioen ardura izan zuen. Hasiera batean, beste pertsona bat izan zen taldea gidatu zuena, baina ez zuen jarraitzerik izan, eta Emiliok erronkari heldu zion, zailtasunak zailtasun.

Miguel Angel Pando (Tolosa, 43 urte): Egituraketaren aldaketa aurretik, prentsen sailean egiten zuen lan, eta aldaketaren ostean, beste pertsona batekin batera (Rebollo) ELC-Prentsak taldeko lider izateko aukeratu zuten lankideek. Bi urteren ondoren, biek aldaketa proposatu zuten eta beste bi lider berri aukeratu zituzten. Gaur egun, Miguel Angelek ELC-Prentsak sailean jarraitzen du, bertako kide bezala.

Gaitasunak gehitzen badu, jarrerak biderkatu egiten du

"Ezusteko" lan istripu baten ondorioz, eriondo nengoen bitartean, Panelfisarentzako norabide berri baten beharrari bueltak ematen nizkion, eta Koldo Saratxagak 2010eko ekainaren 16an, Adegin eskaini zuen hitzaldira joatea erabaki nuen. Bertan, **harremanetarako estilo berri baten (ner)** oinarriez jardun zuen Saratxagak. Ondoren, Xabier Berasategik, TTT Goiko enpresako presidenteak, harremanetarako esperientzia berriarekin izandako bizipena kontatu zuen. Orain urte asko, reingeniaritzari buruzko jardunaldi batean, entzun nion Koldori Irizarren egiten zutenaz hizketan. *Sinfonia ala jazz-a?* eta *Harreman-estilo berri bat* liburuak ere irakurriak nituen, eta gisa horretako erakunde batean bizitzea zein polita izan zitekeen pentsatu nuen, nahiz eta posible izan zitekeela ere, ez nuen guztiz sinesten, edo besterik gabe, une egokia zen ala ez zalantzak nituen.

Adegiren hitzaldian Koldok Gipuzkoako patronalaren aurrean horren garbi hitz egiteak harrituta utzi ninduen. Akziodunarentzat onura handiena bakarrik bilatzen duten erakundeak kritikatu zituen, larrialdi egoeran dauden enpresen kalterako eta errentagarriak diren enpresen aldeko diren sektoreen arteko akordioen aurrean zuten jarreraz hitz egin zuen, azken 15 urteetan enpresariek langileek baino onura gehiago izan arren, lortutako irabazien zenbateko handiago bat langileen artean ez banatu izana deitoratu zuen. Eskuzabaltasun eta elkartasun kontzeptuen oihartzuna garbia zen amore ematea ahultasun edo azkartasun zeinu bat zen galdetzerako orduan, eta bideragarritasuna jokoan zegoen

proiektuetan sindikatuek euren interesei lehentasuna ematen zietela kritikatuz. Erakundeetan zeuden arazoei zegokienez, identifikatuta sentitzen nintzen, beste zenbait kontzepturen artean, bezeroarenganako arreta falta eta eraginkortasun ezarenean, hierarkiaren boterearen arazoan, beharrezkoak diren horiekin dauden arazoetan, presazkoa denaren arazoan, zerbitzuarekin arazoan eta kontzeptu ekonomiko garbien faltan. Erakundeetan pertsonen aniztasuna onartzeko beharraz (Gauss-en kanpaia), eta guztien sormena proiektu komun batera bideratu eta uzta elkarbanatzeko beharraz ohartu nintzen lehenengoz.

Oso interesgarria zen, helburua ez zela ezer bilatzea, baizik eta, bizitzan txinparta sortzeko gai den horrekin topo egiteko irekita egon behar dela entzutea. Begirada bilatzen den horretan finkatu ordez, aukeretara irekita egotea, eta batez ere, norberak barruan daukan horrekin topo egiteko prest egotea. Agian, bila ibiltzeari uzteko unea iritsi zen, eta barrura begiratzen hastekoa, bertan zer aurkitu dezakegun ikusteko.

Panelfisa

"Ezagutza guztia sentimenduetatik hasten da."
LEONARDO DA VINCI

Panelfisa automozioaren eta etxetresna elektrikoen sektorerako finkapen elementuak egiten dituen 80 pertsonez osatutako kooperatiba bat da. Kooperatiba askotan bezala, nahikoa modu paternalistan lan egiten zen, eta barne antolakuntza ohikoa zen. Beti garbi izan du nazioartekotzeko bokazioa, eta Polonia, Txilen, Alemanian, Kuban eta Taiwanen inplementazio komertzial eta logistikoak ezarri zituen. 2004-2008 denboraldia positiboa izan zen enpresarentzat. 2009an krisiaren hasierarekin jardueraren beherapena %16,1 izan zen, baina ondo samar eutsi genion egoerari. Panelfisan orduan zegoen sentsibilitate soziala aintzat hartuta, batzarrean soldatak eta lan orduak %4,5 murriztea erabaki genuen orduan, aldi baterako lan-kontratuak zituzten pertsonak kaleratzea saihesteko; geroago, 2010ean, aparteko ordainsari baten erdia kobratzeari uko egin zitzaion. Emaitzen inguruko informazioa hilean behin egiten ziren bilera informatiboen bitartez helarazten zitzaien kooperatibistei, modu nahikoa laburtuan.

Guztiarekin, 2010ean jarduera berreskuratzea lortu zen, baina gure bezeroekin zerbitzuei eragiten zien arazo larriak izan genituen, presazko garraioetan kostu oso altua ezarri baitzuten. Orduko egoera orokorra horrela laburbildu daiteke:

- Azken urteetan, enpresak ez zuen garatzen zuen jarduerarekin bat zetorren errentagarritasunik lortzen, eta horrek frustrazio handia sortzen zuen pertsonengan.
- Zerbitzuarekin zeuden arazoak ez ziren konpontzen eta kalitate sailean sortzen hasi zirenak kezkagarriak ziren.
- Bulegoaren eta lantokiaren arteko banaketa fisikoa egoera errealaren isla nabarmena zen.
- Eraginkortasun maila baxua zen.
- Aparteko orduak saihestezinak ziren.
- Sailen arteko giroa ona zen, baina gainbeheran zihoan.
- Pertsonak motibaziorik gabe zeuden, gehiengoa bere eginbeharretara mugatzen zen, eta horietako askok aukera sortzen zitzaien unean lanez aldatzeko asmoa zuten, etorkizun garbirik ikusten ez zutelako.
- 2008an hazten jarraitzeko helburuz egindako inbertsio handien ostean, krisiak egoera larrian utzi gintuen sortutako zorrak zirela eta.

Beti ikusi genuen hobekuntzak egiteko beharra, eta 2000.urtetik aurrera 5S motako erremintak erabiltzeko saiakera egin genuen, hobekuntza etengabea, aginte-koadro integralak, eta Zuzendaritza Kontseiluaren (ZD) parte hartzearekin, 2008-2012 denboraldirako plan estrategiko bat ere garatu genuen kanpo aholkularitza batekin.

Etengabeko berrikuntza ezartzeko aholkularitza ezagun bat kontratatu genuen 2005ean, baina ez zuen emaitzarik eman, batez ere langileekin baino, nagusiekin izandako arazoen ondorioz; egunerokoan enbarazu egiten zuen aparteko lan bat suposatzen zuen; orokorrean, kanpoko laguntza onartzeko umiltasuna falta izan zela uste dut. Zer esanik ez gisa honetako proiektuek sortzen duten frustrazioaz, bultzatzen dutenen sinesgarritasuna murrizten baitute.

Gure kezkak bagenituen ere, ohiko enpresa baten moduan funtzionatzen jarraitzen genuen, aipatu dudan bezala, organigrama klasiko batekin, non

alde operatiboan botere erreala pertsona gutxiren esku baino ez zegoen, norbera ez zen bestearen eremuan sartzen, eta bilera asko egiten ziren, baina ez zen erabaki ausartik hartzen. Boterea duten pertsonak lanpetuta egon ohi dira, presazko egoeretan itogunea sortzen da erakundeetan, eta dituzten lehentasunen arabera hartzen dituzte erabakiak, edo ez dute ezer erabakitzen beste boteredunen baten eremuari eragiten badio. Denera iritsi ezin direnez, normalean, konponbidea ezagutzen duten pertsona horiek zain egoten dira, motibazioa galtzen dute, egoerara ohitzen dira, eta honek, azken batean, erakundea eraginkorra ez izatea dakar.

Ardura karguak ditugunok gauzak ahal dugun ondoen egiten saiatzen gara orokorrean, nahiz eta gure akatsak onartzea asko kostatzen zaigun, eta horien ardura beste batzuei egozten saiatzen garen. Langileek ez gaituztela ulertzen sentitzen dugu, baina autokritika egin eta ispilura begiratzeko umiltasuna falta izan ohi dugu. Egitekoan jartzen ditugu indarrak, baina sentitzen dugun hori azaltzea kosta egiten zaigu; egoak jokaldi makurrak jokatzen dizkigu, guztia kontrolpean nahi izatera bultzatzen gaitu, eta konfiantza izatera, elkarbanatzera eta benetan delegatzera eragozten digu. Ez dagozkigun erabakiak eta lanak bizkarreratzen ditugu, eta sortuz goazen motxilak ez gaitu aske izaten uzten. Ez dago karga hori banatuta dagoela sentitzea baino gauza hoberik, horregatik aldaketa hori eragingo duena izango da iniziatiba —lidergoa— eramango duena.

Pareta baten aurka buruarekin jotzea bezalakoa zen, nire motxila goraino beteta zegoen, eta antolaketa aldatzen ez genuen bitartean, guztiak bere horretan jarraituko zuela ondorioztatu nuen, ur nahasien garai luzeago bat bizitzeko arrisku-erantsiarekin.

Erabakia

"Guztiak ezinezkoa dirudi, egiten den arte."
MANDELA

Koldok 2010eko ekainaren 6 hartan emandako hitzaldiaren ostean, aldaketa prozesu guztiak norberarengandik hasi behar dutela erabaki nuen, eta Panelfisan aldaketa hura behar genuela sentitzen nuen arren, Kontseilu Errektorea (KE) konbentzitzen saiatu ordez, bertako kideekin

analisiak eta hausnarketak elkarbanatzera irekita egon behar nuela ulertu nuen. Freskura, irizpideak eta lidergorako gaitasuna ekarriko zituzten bi pertsona gazte sartu berriak ziren KE-an, une kritiko batean hau partzialki berrituz. Kooperatibaren ordezkari gisa KE-ari zegokion hasierako erabakia hartzea.

TTT Goiko —**ner**-a ezarrita zuten Adegin Xabier Berasategik azaldu bezala— Panefilsaren tratamendu termikoen hornitzailea da, eta Imanol Larrañaga bertako gerenteari egindako dei baten bitartez, han bertan biltzeko hitzordua adostu nuen K2K-ko Oscar Garciarekin. Kepak lagundu ninduen, KE-ko kide berrietako batek. Oscarrek **harremanetarako estilo berria** azaldu zigun, eta lantokia erakusten zigun bitartean, taldeetan erabiltzen ari ziren eraginkortasun adierazleak eurotan ikusteko aukera izan genuen. Bisita guztiz interesgarria izan zen, eta Kepak han bizitakoa helarazi zien ilusioa eta interesa piztu zitzaien KE-ko gainontzeko kideei. Jarraian, *El exito fue la confianza* liburua deskargatu genuen K2Kren web gunetik.

KE-a bat zetorren erakundean erabateko aldaketa behar zela esaterakoan, eta erabakiaren garrantziaz ohartuta, Koldoz gainera, aholkularitza etxe ezagun baten zerbitzura jarriko ginela eta sektore honetan esperientzia zuten pertsonekin hitz egingo genuela erabaki genuen.

Aholkularitza etxeak egindako proposamenari, aurretik, 2005ean etengabeko hobekuntza ezartzeko egin zigunaren antza hartu genion. Jardueren eskema berdina mantenduz, orain antolaketaren aldaketaz hitz egiten zuen proposamenak, lantokiko pertsonek osatzen ez zuten proiektu-talde batekin, taldean lana egiteko ideiarekin, etab., baina, oinarrian, proposamenak ez zuen ohiko hierarkian oinarritutako erabakitzeko eredua zalantzan jartzen. Betikoan ginen, eta ez geunden esperientzia bera errepikatzeko prest, bai baikenekien ez zuela ilusiorik piztuko, eta arrakastarik izan ezean, frustrazioari ateak irekiko zizkiola.

Koldok eta Oscarrek, aldiz, Panelfisara egindako bisitetako batean, **ner**-a zer zen azaldu ziguten modu oso errazean, pertsonetan oinarritutako eta bezeroarengana eta eraginkortasunera bideratutako proiektua, alegia. Urtero soldatei KPI-a igotzen zitzaiela argitu ziguten, eta kooperatiba izanik, proiektuak jasotako irabazien %20 dirutan banatzen zela pertsona guztien artean (bazkide eta bazkide ez zirenen artean). Proposatzen zutena soldaten oreka mailak murriztetik lortzen zen, balio-aniztasuna eta modu autogestionatu batean taldean lan egitea errezten zituen; aparteko orduak desagertzen ziren, eta fitxatzeari uzten zitzaion. KE-ak ondasunaren ordezkari gisa, batzarrean onartuko zuen estilo hau,

azkenean, Panelfisa K2K-ko kide izango zen ala ez. Kooperatibaren jardunari buruzko informazio orokorra helarazi genuen, tartean inolako dokumenturik aurkeztu gabe, eta Koldok eta Oscarrek Ekin eta Lancor ezagutzeko gonbitea luzatu ziguten euren esperientzia ezagutu genezan eta proposamena idatziz bidaliko zigutela hitzartu genuen.

Ekinera eta Lancorrera egindako bisitek ilusioz bete gintuzten, nahiz eta ez zizkiguten gisa honetako aldaketa batek suposatzen dituen zailtasunak ezkutatu; hala ere ez bat ez bestea ez zeuden atzera egiteko prest. 2010eko irailaren 25ean, Koldok idatziz bidali zigun proposamena, ondokoa zehaztuz: "Hartu behar duzuen denbora eta egon ziur hartu behar duzuen erabakiaz". KE-ak aho batez onartu zuen aldaketaren alde egitea zituen ardurak eta arriskuak aintzat hartuta, baina Panelfisak behar zuen guztiari bultzada bat emateko gogo biziz.

Koldorekin harremanetan jarri ginen gurekin bil zedin, eta ordura arte balantzerik edo kontuen emaitzarik eskatu ez zigunez, Panelfisaren benetako egoera zein zen azaltzen saiatu ginen, apaindurarik erabili gabe. Esan behar geniona entzun eta gero, aurrera jarraitzeko esan zigun eta ondokoa gehitu zuen: "Niri martxa gustatzen zait". Inoiz ez diogu nahikoa eskertuko bilera hartan gugan jarritako eskuzabaltasuna eta konfiantza. Eskerrik asko, Koldo.

Beranduago ZK-arekin bildu nintzen, nik guztiz babesten nuen KE-aren erabakia zein zen azaltzeko. Aitortu beharra daukat gisa honetako beste proiektu batzuetan ez bezala, non boterearen galerak eta zenbait lanpostuetan gerta daitezkeen aldaketek ZK-ko zenbait kideren gaitzespena sortzen duten, Panelfisan bertako kide guztiek eskuzabaltasunez jokatu zutela, eta jokatzen jarraitzen dutela, kooperatibak aldaketa bat behar zuela ulertuz, eta guztion ongizatea interes pertsonalen gainetik jarriz. Aldaketen eta prozesuaren beraren zailtasunez haratago, ZK-ko inor ez zuen hala nahi izanda kontseiluaren kontrako jarrerarik azaldu, eta bidezkoa da hori eskertzea. Bada enpresatik kanpo zoroa ote nengoen galdetu zidanik ere, izan ere, haren esanetan Koldok egiten zuen lehenengo gauza gerentea aldatzea baitzen; ZK-ko gainontzeko kideak onartzeko prest zeuden modu berean, ni ere aldaketa hori onartzeko prest nengoela erantzun nion. Hau da Koldori buruz dagoen legendetatik bat, baina gure kasuan, kontrakoa gertatu zen. Hau da **ner**-a ez dela eredu jakin bat edo errezeta bat erakusten duen adibideetako bat.

2010eko azaroan, ezohiko batzarra egin genuen kooperatibako bazkide guztiekin; argi eta garbi hitz egin zen bertan, autokritika eta guzti, KE-ak

hartutako erabakiaz aritu ginen, aldaketaren beharraz, prozesuan zehar emandako pausoez eta K2K-k egindako proposamenaz. Autobus bat antolatu zen hala nahi zuten pertsonek 2010eko abenduaren 14rako K2Krekin batera deituta zegoen batzarraren aurretik, Ekin eta Lancor bisita zezaten (41ek eman zuten izena guztira), bilera horretan erabakiko genuen harremanetarako estilo berriaren oinarriak onartzen genituen hala ez.

Batzarraren eguna iritsi zen eta Koldok, Peio Alcelay eta Ainara Saratxagarekin batera, harremanetarako estilo berria zer zen azaldu zieten Panelfisako pertsona guztiei, bazkideei eta bazkide ez zirenei; zenbait galderen ondoren, bozketa egin genuen, amaitzeko. Pertsonen %100 aldaketaren alde zegoela izan zen emaitza eta hartutako erabakiaren, eta Koldoren agerraldiaren aldeko txalo zaparrada bat izan zen erantzuna. Txinparta sortu berri zen. Inork ez zuen horren emaitza irmorik espero, horregatik aldaketaren beharra Panelfisako pertsona guztiek barneratuta zutela ondorioztatu genuen, euren arrazoiak, logikaz bakoitzaren interesaren araberakoak eta ezberdinak izanagatik.

Gure esperientzia ezagutzeko izaten ditugun bisitetako batean, aldaketa eragingo duen txinparta nola sortu daitekeen galdetu didatenean, aldaketarako beharra barneratzean datzala erantzun izan diet. Ez da arrazoiaren bitartez azaldu daitekeen zerbait, alde emozionalari gehiago eragiten baitio, baina egia da, zailagoa dela oinarrian betikoaren antza duten aldaketekin ilusioa piztea. Batzarrean parte hartzen duten pertsonek erronka bat suposatzen duen erabateko aldaketa eragiteko gaitasuna dutela sentitu behar dute. Ezezaguna den horrek sortzen duen beldurraz haratago, ez dago zerbait modu ezberdinean egiteko aukera baino gauza motibagarriagorik; zoritxarrez, arazoa gertuegi ikusten dugunean soilik hasten gara zerbait egiten. Behin txinparta sortuta garrantzitsuena denboran iraunarazteko egiten dugun hori da. Badira prozesu hau hasieratik bultzatzen dutenak, eta badira aldaketak eta emaitzak ikusi ahala bertara batzen direnak.

Antolaketa berria

"Emaitza ezberdinak bilatzen badituzu, ez egin beti berdina."
EINSTEIN

Peio Alcelay izango da aldaketaren prozesu guztian zehar estuki lagunduko digun pertsona; 2011ko urtarrilaren 3an iritsi ziren Panelfisara Koldo, Peio eta Ainara. Pertsona guztiekin elkarrizketak egin zituzten beraien kezkak ezagutzeko, eta erakundearen alde ahulak eta indartsuak zeintzuk ziren jakiteko asmoz.

Hasieratik hartutako konpromisoari eutsiz, zorroztasunez, 42 egun beranduago, 2011ko otsailaren 11n azaldu zituzten erakunde berriaren nondik norakoak batzar batean. Kate zirkular bat zen, bezeroan hasi eta amaitzen zena, eta maila ezberdinez osatuta zegoena:

1. Bezeroen Asebetetze Taldeak (ESC): hiru taldek hartuko zuten bezeroekiko harremanen ardura.
2. Zerbitzu teknologikoak (SERTEC): Diseinua, Kalitatea, Mantenua eta Ezagutza.
3. Hornitzaileekin harremanak (RP).
4. Azpikontratatutako Hornitzaileekin Harremanak (RPS).
5. Bezero Lerroen Taldeak (ELC): ELC-Prentsak, ELC-Hariak eta ELC-Logistika.
6. Konpromiso Taldea (CPEPC).
7. Laguntza Zerbitzua (SEAP).
8. Gidaritza Taldea (EP): koordinatzaileak eta talde guztietako liderrek hartzen dute parte bertan.

Talde bakoitzeko lider bat proposatu zen, eta ELC-en kasuan, taldeetako kideek aukeratu zituzten euren liderrak. Proposamen honetan lider guztiak, bat izan ezik, ez ziren aurreko ZK-ko kide, Produkzio Nagusiaren figura desagertu egin zen, eta lan hori egiten zuen pertsona ESC-etako talde bateko kide izatera pasa zen. Gaur egun, gure merkatuaren lidertza darama Mexikon. ELC-ak bezeroen kalitate, koste eta zerbitzuen beharrei modu autogestionatuan erantzuteko ardura hartuko zuten bere gain. Lehenago, ZK Ekoizpen, Tekniko, Kalitate, Erosketa, Komertzial, Finantza, Pertsonal eta Kalitatearen Kudeaketaz

arduratzen ziren sailetako ordezkariek osatzen zuten, EP-an 15 pertsonek soilik hartu zuten parte, talde guztietako liderrek alegia. Horrek ordura arte lantokian aritu ziren sei pertsona erabakitzeko organo nagusiaren kide izatea suposatu zuen. Erabateko aldaketa.

Soldaten orekari dagokionez, Panelfisan ordura arte zeuden 14 soldata mailak —zenbait sailetan 4 maila ezberdinetako soldatak zeuden— 8ra murriztea erabaki zen. Gainera, jende gehien biltzen zuten jardueretan oinarrizko bi maila ezarri ziren. Soldaten eguneratzeak batez beste %6,15eko gehikuntza suposatzen zuen, ondoren hiru urteetan aurrera eramango zena.

Emaitzen kontuen eredu berria azaldu zen, 2007tik 2010era arteko emaitzen azterketa egin zen, aldagaien eta kontzeptu nagusien azalpena eman zen: marjina gordina, ekoizpenari dagozkion salmenta prezio garbiak, kostu finkoak edo *cash flow*-a, besteak beste. Talde guztiei hilero ematen zaie emaitzen kontuen berri, horrela, kontuen interpretazioa barneratzeaz gain, bere jarduerak zertan eragiten duen ikusten dute, eta marjina gordina eta azken emaitza hobetzeko ekarpenak egin ditzakete.

Beste zenbait gauzen artean, K2Kren azalpenean ondokoa gehitu ziguten: “Eremu EROSOTIK atera BEHARKO genuke, eta zerbait berria sortzen GOZATU”.

Aldaketa

“Zuk aldatu behar duzu, ez besteak.”
PRAJNANPAD

Erakunde berria martxan jarri genuen 2011ko otsailaren 14an, Peio lider eta talde guztiekin bildu zen nola hasi erakusteko. Aldo RP-ko liderra Peiorekin bildu berri zenean galdetu nion:

—Zer moduz?
—Sartu naizenean baino okerrago irten naiz.
—Eta hori?

—Hornitzaileekin egiten ari garen guztia zalantzan jartzeko eskatu dit, orri zuri bat aurrean dudala eta guztia egiteko dagoela

> imajinatzeko. Egiten ari garena neurtuko duten adierazle batzuk ezartzeko esan dit, hornitzaileekin ditugun harremanetan hausnartzeko, eta gero guztia hobetzeko ideia planteatzeko eta lortzen dugun horren jarraipen bat egiteko. Ez dit egin beharreko ezer zehaztu!

Antolaketa berria goizetik gauera martxan jartzen denez, kaos sentipena eta zer egin ez jakitea jabetu ziren talde bat gidatu behar genuenon artean, segurtasun falta sortuz gugan. Errezetarik ezean, taldea bera da egiten eta erabakitzen joan behar dena, adostutako oinarriak mantenduko dituena, baina ezagutzen ez dituen eremuetan sartuz, dela barne antolaketan edo dela gainontzeko taldeekin harremanetan jartzerako orduan. Egoera berri honetan gatazkak etengabeak dira, eta horrela, Peioren laguntzaz kontzeptuak ulertuz joan ginen antolaketa berriaren mesedetan.

Guztiok egin genuen aldaketaren alde, baina orokorrean, aldatu behar zutenak besteak zirela uste zutenen joera begi bistakoa zen, baita gainontzekoek egin behar dutena norberak egin behar duena baino argiago ikusteko joera ere. Hala ere, aldaketa norberagandik hasi behar da.

Denbora pasatuz eta errutina egonkortuz joaten den heinean, guztiok sortzen dugu gure jarduerarekin seguru sentiarazten gaituen eremu erosoa. Eremu eroso honetatik irteteak, huts egiteak egin ditzakegun arrisku eremu batean sartzea suposatzen du. Hutsik egin gabe inork ez duela ikasten aitortzen dugun arren, ez gaituzte horretarako hezi eta hori egin dugunean errietaren bat edo beste ere jaso izan dugu, ondotik. Asko kostatzen zaigu akatsak egiteko aukera dagoela onartzea, beldurra ematen digu, segurtasuna galtzen dugu, eta azken batean eremu erosora bueltatzera behartzen gaitu. Behingoz, hortik irtetera ausartzen bagara akatsak eginez ikasten joango gara, eta arrakastak gehitzean lortutakoaz harro eta pozik sentituko gara. Gure esku dago zirkulu hau jarraitu edo leku erosora egokitzea. Talde mailan garrantzitsua da bertako kideek huts egiteko aukera aldarrikatzea, eta aurrera jarraitzeko akatsetatik ikastea. Hau barneratzen denean, presioa gutxitzen da, eta guztiak askatasun gehiagorekin hitz egin dezakete. Ez dago hartzen ez dena baino erabaki okerragorik, horregatik hau onartzen ez den bitartean, taldeek abiadura ezberdinetan egiten dute aurrera, baina azkenean, lortutako emaitzak ikusteak aurrera egiteko motibazioa ematen die guztiei.

Horrela, taldeak kalitate adierazleak, kostea, eraginkortasuna eta zerbitzua zehaztuz joan ziren eta eurotan neurtu ahal ziren horiei lehentasuna eman genien beranduago. Lehenengo aldiz hasi ginen ekoizpena eurotan neurtzen, eta espero genuena baino azkarrago ohitu ginen horretara. Adierazle hauek egunero, astero eta hilero (gidaritza informea) neurtu eta argitaratzen ditugu.

Ner aldaketa honen gaineko zurrumurru asko daude, horietako bat ordu asko lan egin behar direla dioena, larunbatak barne (inolako zerikusirik ez errealitatearekin). Pertsona askok jakin-minez ekin zioten prozesuari, inplikatu gabe eta zenbait proposamenen aurrean balazta eginez. Ardurak izan zituzten pertsona batzuen artean, agintari edo agintari-ertain mailakoenean, jarrera zain egotearena izan zen. Baina prozesuak aurrera egin ahala, gaizki ulertuak argituz doaz eta emaitzak ikusten hasten dira, zain dauden horiek ulertzera iristen dira, eta poliki-poliki proiektuan guztiz inplikatzera. Bestalde, estilo hau guztiz deserosoa suertatzen da agintaritza mantendu nahi duten eta dakitena inorekin elkarbanatu nahi ez duten pertsona horientzat, eta azkenean, egokitzen ez badira joan egiten dira.

Estilo honek gehiago entzutera eta hitz egitera behartzen gaitu; azken batean, harreman gehiago eta hobeak izatera. Ez da lan erraza, inolaz ere, gure eguneroko lanean edo bizimoduan ikusten dugunez. Gardentasuna, komunikazioa, eskuzabaltasuna, konfiantza, enpatia, datuak eta helburu komuna dira harreman hobeak izateko oinarriak. Panelfisan, estiloa egonkortuz joan den heinean, pertsonak helduago egin dira, aberastu eta euren arteko harremana, nahiz eta oraindik bide luze bat dugun aurretik, orain bi urtekoa baino hobeagoa da.

Ekoizpen arduradunaren figura desagertu zenetik, egunero ELC, SERTEC eta Koordintzailearen artean 15 minutuko bilera bat egitea erabaki genuen, bertan talde bakoitzaren egoera eta arazoak elkarbanatuko genituen, hau da, eraginak, matxurak, bezeroei egindako erreklamazioak, hornitzaileekin harremanak, etab. Eta, adibidez, baja edo lan karga handiko egoeretan talde bateko pertsonek beste taldekoei lagunduko liekete. Kosta zen hasieran, baina gero askotan errepikatu zen, malgutasuna eman zigun, balio-aniztasuna, eta noski, eraginkortasuna.

Emaitza azkarrak

"Gizaki guztien erlijioa beraietan sinistea izan beharko litzateke."
KRISHNAMURTI

Mirarizko emaitzarik ez dago, lortzen eta hobetzen den guztia deborarekin egiten delako, ilusioa jarriz eta ahaleginduz. Baina talde oso batek helburu komun baten alde faktore guzti hauek mahai gainean jartzen dituenean, batez bestekoa mapatik ateratzen da.

Zerbitzua

Lehenengo emaitza azkar eta harrigarriena zerbitzuarena izan zen. 2011ko ekainetik 2012 amaierara bitartean, zerbitzua ia %100koa izan zen, batez beste, eskaera osatzeko 0,5 eguneko atzerapenarekin. Zerbitzua konpromiso bileraren bitartez kudeatzen da, eta talde bakoitzeko ordezkari batek aste horretarako eta hurrengorako aurreikusita dauden bidali beharrekoen egoera ikusten du. Horrela, talde guztiek hartzen dute bezeroarekin konplitzeko ardura bere gain. Era berean, parte hartze honek, guztiei esker, exijentzia maila areagotzea ahalbideratzen du. ESCak barne, beraien lana baita bezeroaren gaineko informazioa lortzea, beste behin, guztien artean adostutakoa lortu dadin bermatzeko. Hurrengo asteko plangintza eurotan neurtuta dago, eta taldeetako pertsonek adierazitako abiadura eta eraginkortasun mailetan oinarrituta.

Inoiz ez genuen egun daukagun zerbitzu maila lortuko genuenik uste izango, arazoak sortzen direnean erantzun azkarra ematen zaie, bezeroarekin daukagun komunikazioa eta gure bezeroentzako zerbitzu onena lortzeko horrenbeste pertsona bat eginda lanean aritzea.

Ekoizpena

Elkarrizketak hasi berritan, antolaketa berria martxan jarri aurretik, Koldok eta Peiok ELC-Prentsak sailean bakardade arazo handi bat identifikatu zuten, pertsona askok ezagutza falta handia zutela ere konturatu ziren, eta sarri, esperotako emaitzak lortzen ez zirenean errudun sentiarazten zitzaiela ere bai. Irtenbidea, talde hauen laguntzan oinarritu zen:

- RP, lehengaiez garaiz hornitzeko.
- Konpromiso taldea, zeuden beharrak aldez aurretik garbi edukitzeko eta sortak neurri egokian izateko.
- SERTEC, lan tresnak garaiz iritsi zitezela bermatzeko ezagutza zuten pertsonak gertu egon behar zuten, mantenukoak ere bai, eta kalitatekoak modu prebentiboan aritzeko prest.
- Taldean ezagutza gehien zuten pertsonek gainontzekoei lagundu behar zieten, eta makinen arteko balio-aniztasuna areagotu behar zen.

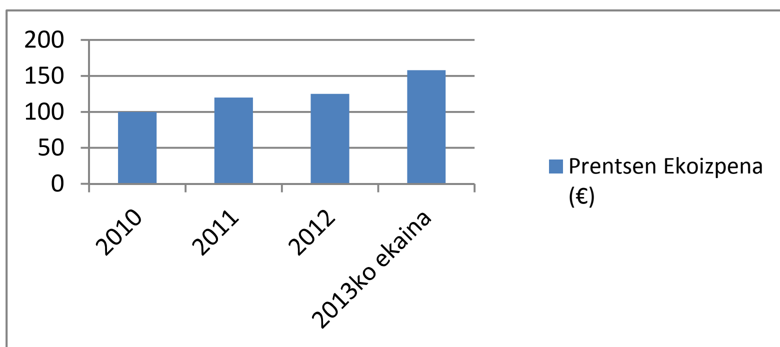
2010eko ekoizpenaren batez bestekoa eguneko 33.000 eurokoa izan zen, eta gai hau landu zen bileretako batean, ekoizpena eguneko 50.000 eurokoa izatera irits zitekeela adierazi zuen Koldok. Denbora luzez hizketan jardun eta zenbait harreman-gatazka izan eta gero, RP eta SERTEC taldeetako kideen laguntzari esker, ELC-Prentsak taldeko kideen ilusioa gailendu zen guztiaren gainetik, ekoizpena handituz joan zen, unean unean, 50.000 eurora iritsi ginen, eta urte bereko azaroan zehar, ekoizpena batez beste, eguneko 52.000 eurokoa izan zen egunero. Hurrengo hilabeteak kaskarragoak izan ziren, beste zenbait gauzaren artean karga-falta arazoak izaten hasi ginelako. Merkaturatzeko errentagarriak ez zirelako dagoeneko ekoizten ez genituen piezak aztertu genituen orduan, eta koste aldakor txikiena zuten horiek egiten hasi ginen berriz, prozesua eta emaitzak hobetuz. Emaitza hauekin eta eskaeren areagotzearekin, 2013ko lehenengo sei hilabeteetan, batez besteko ekoizpena eguneko 52.036 eurokoa izatera iritsi da.

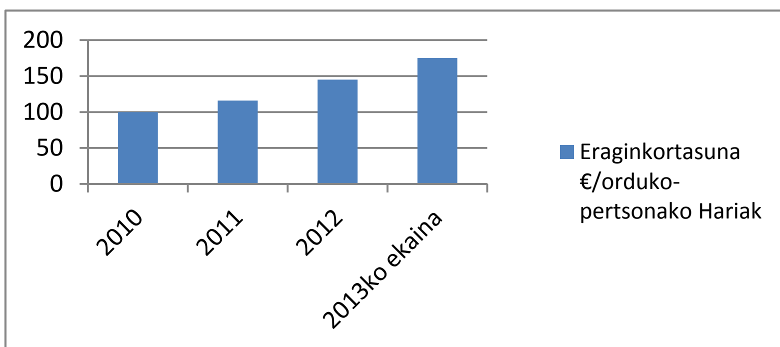
Eraginkortasuna

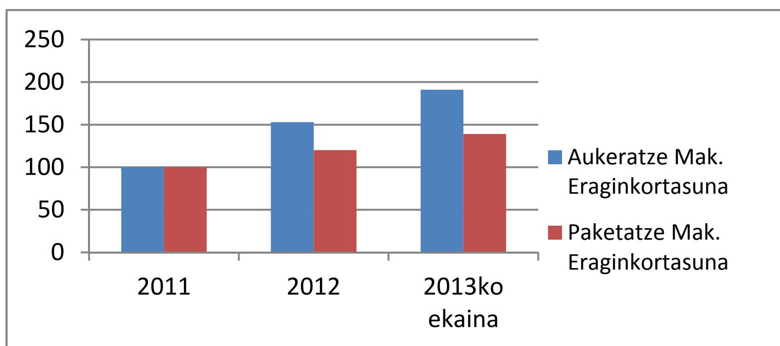
Taldeetan landutako zenbait ideiek guztietan hobekuntzak egin ahal izatea ahalbideratu zuen. 2013ko ekaineko datuak 2010eko edo 2011koekin alderatuz gero, lortutako emaitzetan zenbait adibide antzeman daitezke:

- ELC-Logistika: paketatze eta bidalketa sailak talde bakarrean biltzea lortzen da, bikoizketak murrizten dira horrela, eta eskaerez kanpoko erreferentzien zenbateko handi bat paketatzen da, aldez aurretik inoiz egin ez bezala. 2011 eta 2013 artean hobekuntza %40koa da.

- ELC-Hariak: barne antolaketak bilakaera bat izan du eta eraginkortasunak gora egiten du, beste taldeei laguntza eskaintzeko aukera emanez. Guzti horrek, 2010arekin alderatuta %80ko hobekuntza suposatu du.
- RPS: estalduren kalitatea eta zerbitzua hobetzeko azpi kontratatutako hornitzaileekin jartzen da harremanetan; hobekuntzak bultzatu eta eraginkortasuna areagotzeko aukeraketa unitarioen prozesuan aldaketak egin dituzte. Aukeraketa %91 hobetu da 2011ko datuekin alderatuta.
- RP: lehengaiei eta zirrindolei (arandela) dagokionez, intzidentzien kopuruak behera egiten du. Merkaturatze erreferentzien hornidurak aldatuz eta hornitzaileekin urte osoko akordioetara iritsiz errotazioa areagotzea lortzen da. Zenbakitan: %35 hobetzen da errotazioan.
- SERTEC: lan tresnen kudeaketa garatzen du, auto-mantenuan aurrerapausoak ematen ditu, beharrezkoak ez diren azterketak murriztu eta kalitatean aurrerapausoak ematen dira ekimen prebentiboei esker, bezeroekin harremana hobetzen du ELCei esker, eta hobekuntza taldeak gidatu dituzte aukera zehatzak hobetzen dira. FORD etxearen Q1 maila lortzen du, Volkswagen Taldearen A kalifikazioa eskuratzen du eta Sanden, Valeo eta Frape Behr etxeen homologazioa ere bai, hornitzaile bezala.
- SEAP: proiektua haziz zihoan arren, erretiroa hartzeko zegoen pertsona baten jarduera hartu zuen bere gain; horretarako, ezagutza partekatzea erabakitzen da, balio-aniztasunez jokatzea eta administrazio prozesuak moldatzea, sinplifikatzea eta murriztea; hil amaiera isteko denbora ere mozten da. %30eko hobekuntza suposatzen du.



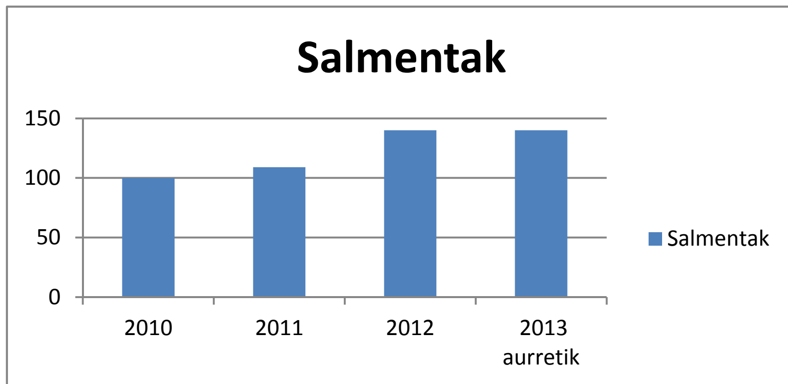




Salmentak

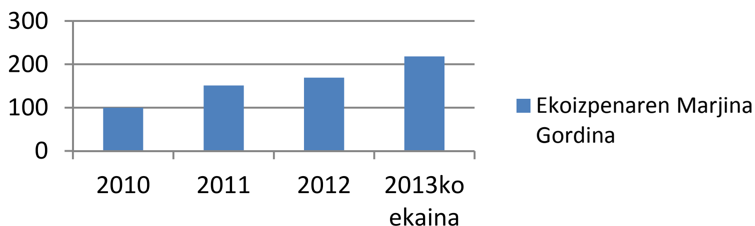
Bezeroarekin harremana funtsezko elementu bereizgarria da. Bezeroen asebetetzerako hiru lan talde osatu ziren, bezeroak beraiek eta eremu

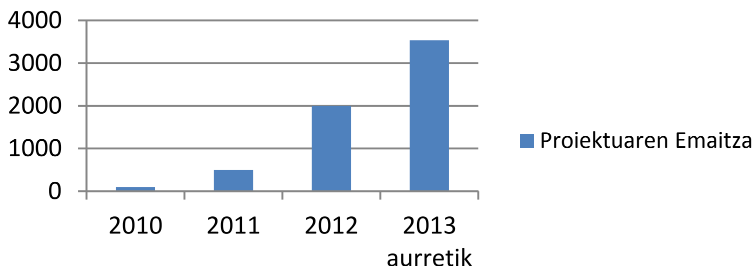
geografikoak aintzat hartuta. Panelfisako pertsona gehiagok hartu zuten bezeroekin harremanetan jartzeko ardura, eta beste bi gehiago batu ziren taldera; horrela, bezeroei egiten zitzaien bisiten kopuruak nabarmen egin zuen gora. Harreman honetatik sortu da bezeroak bilatzeko edo behar duen horretarako antolaketaren ezagutza; eta ezagutza honetatik sortzen dira, era berean aukerak. Aukera horiek EP-aren bitartez aztertzen eta elkarbanatzen dira talde guztietako ordezkarien artean. Zerbitzu bikain honek gure bezeroen konfiantza areagotu zuen. Aukerak iristen hasi ziren, eta baita eskaerak ere. 2011n eskaerak %9 egin zuten gora eta 2012an %29; 2013an %20ko hazkundea daukagu. Bere dimentsioarengatik oso garrantzitsuak diren bezeroak erakarri izana, eta Kuban, 5.000.000 euroren truke bi urterako lotzen den kontratu historikoa nabarmendu behar dira.

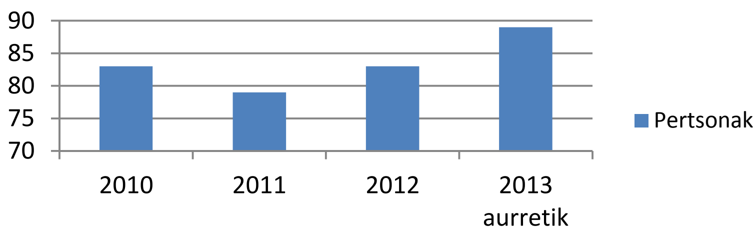


Emaitza ekonomikoak

2010eko datuekin alderatuta ekoizten dugunaren marjina gordina %51 hazi zen 2011n, eta 2013an 2011ko marjina gordina bikoitza izatera iritsiko da. 2011n, proiektuaren emaitza 2010ekoa baino bost aldiz hobeagoa izan zen; 2012a 2011 baino lau aldiz hobeagoa izatea lortu genuen; 2013an, 2012ko emaitza %76 batean haztea espero dugu.







Emaitza hauetan garrantzitsuena beraietara iristeko jarraitu den bidea da; laburbilduz, ekintza guzti hauek taldetan bildutako pertsonek proposatu eta aurrera eramandakoak dira; bere inplikazioa, konpromisoa, motibazioa, ikaskuntza eta heldutasuna berdintzea zaila den dinamika

baten bitartez. Ez dago soberan esatea, gaur egun ez diogula mugarik ikusten gure hazkundeari eta hobekuntzari.

Komunikazioa/Informazioa

Adierazle nagusien datuak eta emaitzen kontua Gidaritza informean agertzen dira dagokion taldeak aztertu ditzan. EP-an, aurretik esan bezala, talde guztietako ordezkariek eta KE-ko kideek hartzen dute parte. Gainera, EP-a erakundeko edozein kideren parte hartzera irekita dago; talde bateko liderren batek bileraren batera joaterik ez duen kasuetan talde bereko beste pertsona bat, edo pertsona batzuk, joaten dira bere ordez. EP-an 15-20 pertsonek hartzen dute parte gutxi gorabehera, (%20 guztira).

Gidaritza informea oinarri hartuta ezarri diren helburuen bitartez lortutako emaitzak azaltzen ditu talde bakoitzeko liderrak eta emaitzen kontua aztertzen da. Informe bera baliatzen da hilero, gainontzeko talde guztiek eta proiektuaren emaitza ekonomikoak lortutako helburuen berri emateko. EP-an, konpromiso taldean, hilero taldeetan banatzen diren informazioetan eta egunero egiten diren koordinazio bileretan elkarbanatzen diren datuei esker, informazioa naturaltasunez sortzen da. Horri garrantzitsutzat jotzen diren informazioak eta erabakiak batzarrean erabakitzen direla gehitu behar zaio.

Ideiak eta Helburuak

"Mendi handi batera igo eta gero, igotzeko askoz ere mendi gehiago daudela ohartzen gara."
MANDELA

2011n adierazleak ezarri eta emaitzak neurtzen hasi eta gero, hurrengo urterako Ideiak eta Helburuak edo IH-2012 delakoa zehaztu behar genituen urte amaierarako. Horretarako, talde bakoitza bere aldetik eta askatasunez bildu zen 2011n lortutako emaitzak aztertu eta 2012an hobetzeko zeuden ideiak erabakitzeko helburuarekin. Talde bakoitzaren ideia eta helburuak EP-an eztabaidatu ziren eta Panelfisako IH-a adostu

zen; talde guztietako IH-ak batuta 2012ko kontuen emaitzen aurreikuspena lortu genuen. Jarraian, abenduan buruturiko bilera batean, 2012ko emaitzaren aurreikuspena eta IH-2012a aurkeztu ziren. Agerraldia talde guztietako liderrek egin zuten; zirraragarria zen azken urteetan makina batekin soilik lan egin zuten pertsonak bilera batean euren taldeek 2012rako aurreikusitakoa azaltzen ikustea. Zentzu horretan, lan talde bat bere eguneroko lanetik irten eta etorkizunari buruz hausnartzeko gai zela ikusteak ere bere garrantzia zuen. Noski, 2012an IH-2013a hobeto atera zen, pertsonak egiten zutenaren jabe zirelako eta IH-2013 naturaltasun osoz prestatu zutelako. Talde bakoitzak erabaki zuen askatasun osoz non bildu: elkarte batean afari baten bueltan eta ondoren zetorrenari eusteko, joateko ohitura zuten jatetxe batean, etab.

2011n zehar, EP-a hilean behin bildu zen lortutako emaitzak aztertzeko, baina IH-2012 landu eta gero, hilean bi bilera egiteko ohitura hartu zuten. Bileretako batean proposatutako helburuen gainean eztabaidatzen zen, eta bestean, talde bakoitzean adostu ziren ideiak betetzen eta garatzen ziren ikuskatzen genuen. Hortaz, gaur egun EP-ak bi bilera egiten ditu hileko, bat ideiena eta bestea helburuena.



Panelfisako Gidaritza Taldeko (EP) bilera bat.

Gatazka

“Uko egin behar diogu korronteak eraman gaitzan uzteari.”
GANDHI

2011 urtea amaitzen ari ginen, IH-2012a prest genuela eta irabaziak izango genituelako itxaropen garbiarekin. Horregatik, pozik egoteko nahikoa arrazoi genituen. Bi urtetan gerrikoa estutzen ibili eta gero, aldaketaren urte berean KPI-a igo genuen, urtarrilean zenbait soldata eguneratu ziren soldaten oreka partziala aplikatu eta gero, eta proiektuaren emaitzaren %20 guztien artean banatzeak, aparteko ordainsari erdi bat suposatu zuen.

Dena den, beharrak batzuetan ereitearen garrantzia ahaztera eramaten gaitu, eta uzta behar baino lehenago jaso nahi izatera, horrek guztiak suposatzen duenarekin. Aurrez aipatutako %20aren banaketa soldataren araberakoa izaten da, urte amaierako soldaten egokitzeari baitagokio, baina zenbait pertsonek igoera proportzionala beharrean lineala izan zedin proposatu zuten. Lehenengo banaketa zen artean, pertsona askorentzako onura suposatzen zuena, baina baloia puztuz joan zen eta abenduan deituta zegoen bileraren testuinguruan presio neurriak hartzea ere planteatu zen. Tentsio handiko uneak bizi izan ziren, batzuk ulertzeko zailak, 2011n aurrera eramandako dinamika kontutan hartuz gero. Dena den, pertsonek batzuetan horrela jokatzeko joera daukagu, epe ertainera begiratu edo elkarrekin daukagun proiektuan pentsatu gabe. Estilo hau bere denbora behar duen aldaketa kultural bat dela frogatzen duen adibide bat da hori.

Guzti horregatik, abenduko bilera tentsio puntuarekin hasi zen, eta trantze horretan Peioren bitartekotza eskertu beharrean gaude; hasiera batean onartu ziren oinarriak koherentziaz erabiltzeko garrantzia gogorarazi zuen, norberari interesatzen zitzaionaren arabera aldatzen ibili beharrik gabe. Ereitearen garrantziaz ere hitz egin zigun Peiok, baita historiako krisi gogor eta zailenaren aurrean elkartuta egoteak zuen garrantziaz ere. Parte hartze egoki honen ostean, bilera normaltasunez burutu zen, liderrek IH-2012 aurkeztu zutenean txaloak ere egon ziren. Zinez, asko zegoen ospatzeko eta txalotzeko ondoren egin zen bazkarian berretsi zenez. Denboraren perspektibarekin une hura irudikatzerakoan gatazka sortu izana oso garrantzitsua izan zelakoan nago, orain arte askorako balio izan ez duten oinarri eta kontzeptu zehatz batzuk

ezartzeko eta argitzeko bidea ireki zuelako. Esku artean genuen proiektuaz benetan jabetzeko balio izan zigun. Peiok irtenbidea aurkitzea lortu zuen eta pertsonek, azkenean, arduraz jokatu zuten une kritikoa izan bazen ere.

Partaide izatearen harrotasuna

"Partide izatearen segurtasunik eta
maitasunik gabe ez dago zoriontsu izaterik"
HELLINGER

Panelfisa enpresa-abandonu baten ondorioz sortu zen kooperatiba bat da. Hala ere, kooperatiba etorkizuneko proiektu baten alde, kalte-ordaina eta langabezia saria arriskuan jarriz sortu zuten 37 pertsonak jabe baino langile sentitu ziren beti; hau kooperatiba askotan dagoen arazo nagusietako bat delakoan nago. Egunerokoan langile-bazkidea hartzen diren erabaki gehienetatik urrun sentitzearaztea ahalbideratzen du bertako antolaketak, ondorioz, jabetza sentimendua urtuz doa, eta proeiktutik aldentzen da. **Harremanetarako estilo berriak**, aldiz, elkarbanatzen diren helburu komunei esker, gehiago gerturatzen gaitu, gure artean gehiago lotzen gaitu eta lortzen ari garen horren parte sentiarazten gaitu. Panelfisaren kasuan bezala, emaitzak eta arrakastak iristen direnean guztion artean lortu dugun zerbait bezala bizitzen dugu. Normalean, hau ondo geratzeko esaten den arren, Panelfisan zerbait garbi badaukagu arrakasta pertsona guztien ahaleginari esker lortu dela da. Horrek ez dauka preziorik, eta ez dago lortu dugunaz harro sentiarazi gaituen elkarbanatutako arrakasta eta gure proiektuko kidea izatea baino gauza hoberik.

Panelfisak bere osotasunean sistema (talde) batek bezala funtziona dezan bertako kideak seguru sentitzea behar du, ematen dutenaren eta jasotzen dutenaren artean oreka bat dagoela sentitu, ez dadila inor baztertua sentitu, guztien aniztasuna errespetatuz eta pertsonen eta taldeen artean begi onez elkar ikusiz. Horrela, gure inguruak bezeroek eta hornitzaileek bidai lagun ontzat hartuko gaituzte eta gugan konfiantza izango dute.

Gizartearekin konpromisoa

"Natura gara. Dirua on gorentzat
hartzeak hondamendira garamatza."
JOSÉ LUIS SAMPEDRO

Ner group osatzen duten gainontzeko proiektu guztiek bezala, emaitzen %2,5 eta orduen %2 heziketara, ingurugirora, jasangarritasunera zuzenduta dauden, eta gehien behar dutenekin elkartasunez aritzen diren jardueretara bideratzeko konpromisoa daukagu. Gizartearekiko konpromisoa lantzen duen talde bat daukagu, proiektua osatzen duten talde bakoitzeko ordezkari batez osatutakoa. Panelfisan sortzen diren eta **ner group**-eko gainontzeko proiektuetatik iristen diren ideiak aztertzen dituzte bertan, eta martxan jartzen diren jarduerak gidatzen dituzte. Bi urte hauetan Saharan eskolak hornitzen lagundu dugu, Elikagaien Bankuekin elkarlanean aritu gara, **ner** Zuhaitz Egunean parte hartu dugu —azkena, Eskola Txikiekin batera—. Gure artean Lur Denoken bazkide dira 18 pertsona, eta beste 13 kontsumitzaileak. 2013an gizartearekiko lehenengo konpromisoa hitzartu da Panelfisatik, jazarpenarekin eta bazterketarekin amaitzeko eskoletan balio etikoak bultzatzea antzerkia bitarteko bezala erabiliz. Era berean, gure lan karga handitu dela eta, zailtasunak dituzten **ner group**-eko beste proiektu batzuetako pertsonak hartu ditugu gurean. Gaur egun, lau dira arrazoi hori dela eta gure artean dauden pertsonak.

Etorkizuna

"Haztea gaur zarena gainditzea da. Lagundu zeure buruari.
Ez imitatu. Ez ezazu helmugara iritsi zarenik uste eta
ez saiatu etapak erretzen. Saia zaitez soilik, hazten."
PRAJNANPAD

Hobetuz programaren baitako diru laguntzetara aurkeztu ahal izateko, formazio-beharren azterketa egiteko pertsona baten laguntza jaso genuen orain bi hilabete. Talde guztietako lider eta/edo pertsonekin bildu zen nire txanda iritsi zen arte:

—Egunon, banuen zu ezagutzeko gogoa. Eeehh... Gerentea?

—Ez, koordinatzailea.

—Ja... Egia esan bi ordu hauetan ez dut bakar bat ere asmatu. Ondo iruditzen al zaizu langileekin... barkatu, pertsonekin hitz egiten dudanean, atal edo sail erabili beharrean, alor hitza erabiltzen badut?

—Hobe, taldea erabiltzen baduzu.

—Pufffff, ez dago modurik... Ongi da, taldea. Aizu, zer gertatu da Panelfisan? Harrituta nago elkarrizketekin, hitz egiteko duten moduarekin, enpresarekin duten jarrera eta inplikazioarekin, transmititzen duten ilusioarekin... Lan egiten duen taldearekin aurretik biltzerik izan ez duela eta, barkamena eskatu dit lantokiko pertsona batek, baina guztien formazio beharrak azaltzeko moduan izango zela gaineratu dit. Ikusten ari naizenarekin liluratuta eta gogotsu nago. Zorionak!

Ez gara Panelfisako pertsona askok izan duten garapenaz, erakundeak hartu duen abiaduraz edo heldutasun mailaz, pertsonek bezeroekin hitz egiteko duten naturaltasunaz, emaitza ekonomiko edo estrategiez ohartzen. Orain hiru urtetik hona makinetatik irteten ez ziren pertsonek EP-ko gainontzeko kideek bezala parte hartzen eta erabakitzen dute, hornitzaileei bisitak egiten dizkiete, bezeroengana joaten dira erreklamazioren bat dagoenean, azokak ikustera joaten dira, inbertsioak proposatu eta aztertzen dituzte eta Panelfisako esperientzia azaltzeko aurkezpenetan ere parte hartzen dute.

Arriskurik handiena iritsi garela pentsatzea litzateke, eta denborarekin, egokitzea —ez ginateke lehenengoak izango— hau da, eremu seguruan eta erosoan egokitu eta bertan geratzea, inolako interesik gabe. Zailtasunez, gatazkez eta poztasunez betetako bide zoragarri bat hasi baino ez dugula egin da ordea, errealitatea. Bizitza bezala.

Irailean hausnartzeko, amesteko eta gure Pentsamendu Estrategiko berriak zehazteko bilduko gara, datozeen urteetan Panelfisa zer izatea nahi dugun eztabaidatzeko eta arduraz jokatzeko, azken batean. Aukeraz jositako garai batean gaude eta guztion artean gai izan behar dugu horiek garatu eta errealitate bihurtzeko. Oraindik, bide luzea daukagu aurretik, etengabeko ereitearekin jarraitu behar dugu, zuhurtziaz, baina adorez eta konfiantzaz. Maila pertsonalean hazteko gai garela sentitu dezakegun

bide bat da, gauzak modu ezberdinean egin ditzakegula sinistaraziko diguna, eta akatsetatik ikasten jarraitzeko aukerak emango dizkiguna. Onena etortzeko dago.

Satur Ormazabal

Panelfisa Proiektuko Koordinatzailea

Tolosa, 2013ko uztailak 5

Panelfisako pertsonen iritzia

Nola bizi izan duzu Panelfisako prozesua maila pertsonalean eta profesionalean?

Eneritz:

KE-ko kide bezala eta baita maila pertsonalean ere gogo handiz bizi izan dut hasieratik esperientzia, aldatzeko gogo bizia genuelako. K2Krekin harremanetan jarri ginen une beretik hasi ginen gogo hori sentitzen, eta biziago sentitu genuen KE-ak gainontzeko pertsonei erabakiaren berri eman eta hauek %100ean babestu zutenean.

Panelfisa automozioaren sektorean aritzen da, eta horregatik, pertsona bakoitzaren asebetetzearen inguruko azterketa bat egiten dugu urtero, eta normalean balorazioaren emaitza oso kaskarra izaten zen. Egin diren KE guztietan kezka hori agertzen zen, pertsonak gehiago parte hartu zezatela eta hobe sentitu zitezela lortzea; egin ziren saiakerak, baina ohikoak eta maila oso xumean, inoiz ez gisa honetako aldaketa bat. Egia esan, hasierako aldaketa haiek ez ziren inoiz ezertan gelditzen, beti pertsona berdinek parte hartzen eta erabakitzen zuten... arrazoi horregatik aldaketa handi baten beharra genuen, eta gogo biziz hartu genuen proiektu berri hau.

Maila pertsonalean ilusio handiz hartu nuen. Elkarrizketak hasi genituenean ez nuen uste aldatzea tokatuko zitzaion pertsonetako bat izango nintzenik, urte asko neramatzan departamentu berdinean lanean, eta bertan jarraitzea tokatuko zitzaidala uste nuen. Horregatik, Kalitatetik Konpromiso taldera pasatuko nintzela jakiteak ilusio handia egin zidan, baina beldurra ere sentitu nuen, ezagutzen ez den horrekiko izaten den beldurra. Dena den, oso babestua sentitu nintzen beti.

Inoiz ez nuen sinistuko Panelfisan 14 orduko lanaldi baten ostean, lanerako horrenbesteko gogoz jarraituko nuenik...

Emilio:

Oso gogorra eta oso polita. Gogorra gauza berri asko direlako, aldaketa modu ezberdinean ulertzen duten klase guztietako jendearekin talde bat osatu behar duzu, bakoitzak bere erritmoa du... eta horren modu ezberdinean lan egiten ikastea oso gogorra izan da. Era berean, esperientzia polita ere izan da, ia "hondamendi" egoeran geunden, eta guztion aldetik aldaketa txikiak eginez gauzak nola aldatu diren ikusi dugu. Bi urte generamatzan galerekin, motibaziorik gabe geunden ia, eta zerbait egin ezean enpresa istekotan zegoen. Aldaketarekin gauzak hobetu direla ikusi dugu, ez zegoela atzerapenik, zerbitzua ia %100ean dagoela.

Alberto:

Bartzelonan bizi naizen arren, lehenengo lerroan bizi izan dut hau guztia, izan ere hau maitasuna bezalakoa da, ez dago zertan norbait maitatzeko uneoro bere ondoan egon beharrik, ez da ala?

Orain urte askotik daukat K2Kren filosofia bera, modu xumeagoan, ez baitaukat beraiek duten ezagutza bera. Antzinako eredu bertikalak eta agintzeko jarrerak ez dutela ezertarako balio, orain urte asko ohartu nintzen.

Aldaketa modu apalean eta zentzuz egin da, oso azkarrak direlako, eta gauzak ondo egiten dituztelako. Oso modu naturalean gauzatu da, pertsonak ez dira ia aldaketaz ohartu erabat murgilduta egon diren arte.

Hona iritsi nintzenean beldurtu egin nintzen, egitura funtzionala zuen enpresa batekin egin bainuen topo, departamendu estankoak zituen eta enpresa ezberdinak ziruditen enpresa bakarraren barruan. Orain jendea oso motibatuta dago, hau berea balitz bezala sentitzen du eta garapen oso positiboa somatu dut, hala ere, aldaketan aurreratuagoa dagoen jende bat dago, beste batzuk ez horrenbeste, zaila baita, guztiz ulertzeko. Aldaketa izugarria izan da.

Miguel Ángel:

Aldaketa oso ona izan da, gustorago egiten da lan, egunero ikusten ditugu adierazleak, eta enpresa egunetik egunera hobeto dagoela konturatzen gara... Maila pertsonalean hobeto egiten dut lan, baina egia da, orain

etxera keza gehiagorekin iristen dela bat, lehen ez zen hori gertatzen, behin zortzi orduak beteta enpresaz ahazten zinelako. Orain, lana eta erakundea norberaren parte dira, konpromisoa sentitzen duzu, arduratu egiten zara... baina hori ona da, daukagun implikazio mailaren adierazle baita.

Hasieran, proposamena luzatu zigutenean beldurtu egin ginen, aldaketari errespetua genion... nolakoa izango ote da hau? Pentsatzen genuen. Baina gero, nola garatuz zioan ikusi genuen eta lasaituz joan ginen.

Zer da aldatzea gehien kosta zaizun edo kostatzen ari zaizun hori?

Eneritz:

Egoera berri honetara egokitzea esango nuke. Orain ez dago nagusirik, eta badakizu lanen bat egin gabe uzten baduzu guztia moteldu egiten dela, lan egitea orokorrean gehiago kostatzen da. Ni ezer gutxi nekien sail berri batean hasi nintzen lanean, lanpostu berri horren nondik norakoak ikasten nituen bitartean antolatzeko estilo berri honetara egokitu behar izan nuen.

Gainera, nagusirik ez dagoen momentutik jendeak uneoro iritziak emateko joera hartzen du, eta hori ona da, jakina! Baina orain, esku artean daukagun zerbaiten irtenbidea oso argi ikusten dudala gertatzen zaidanetan, badakit ez dela nik bakarrik erabaki beharreko zerbait, orain gauzak ezberdinak dira, erabakiak guztion artean hartzen ditugu, konbentzitu beharra dago, justifikatu... askoz ere pauso gehiago eman beharra dago. Eszenatoki berri honetan hau da antolatzeko daukagun modua. Engranajea ikastea, hori da zailena.

Beno, eta bada niri pertsonalki asko kostatzen ari zaidan beste gauza bat, nire lankideei aurre egitea. Aurre egitea ez da hitza... Nahiz eta zerbaiten ardura duen pertsona lanean gogor ari dela jakin, nahiz eta bere esku dagoen guztia egiten ari dela dakizun, batzuetan gauzak ez dute funtzionatzen, orain, estilo berrian gauza horiek ez dira pasatzen uzten, arazoa mahai gainean jarri behar da eta eztabaidatu, irtenbidea

aurkitzeko. Zuk ez duzu pertsona horrek arazoa modu pertsonalean har dezan nahi, taldeko arazoa delako, eta esateko modurik goxoena bilatu behar da, baina gu oraindik ez gaude pertsona horrekin hitz egiteko prestatuta, eta bera ez dago, eraso pertsonal bat bezala hartu beharrean, taldeko arazo gisa hartzeko prestatuta.

Emilio:

Ez dago ezer bereziki zaila izan denik, hala ere, pertsona batzuek aldaketa ulertzeko duten modua barneratzea izan da niretzat zailena. Ez gara guztiok aldi berean aldatu, gehiago kostatu zaion jendea dago, eta hori oztopo bat izan da azkarrago joan nahi genuenontzako. Dena den, alde guztietan gertatzen den bezala normala dela esango nuke.

Alberto:

Nire ustez jendeak askatasunez hitz egitea da gehien kostatzen ari dena, oraindik pentsatzen dena esateko beldurra dago, nahiz eta erakundeak onartu. Oraindik nagusiaren, arduradunaren, gainbegiralearen eta gainetik daudenen estereotipoak mantentzen dira, errealiatean guztiz desagertu diren arren. Baina haurrak ginenetik jaso dugun hierarkian oinarritutako heziketaren menpe dauden eta berez sortzen diren gauza asko daude oraindik.

Orain, beste modu batera lan egin beharrak, zuk aukeratu behar duzunean, erabakiak hartu behar direnean, busti egin behar zarenean... beldur pixka bat ematen du, badirudi akatsen bat dagoenerako babes bat bilatzen dugula oraindik, lana horrela egitera nagusiak behartu gaituela esateko edo.

Miguel Ángel:

Erantzun honetan garbia izango naiz, gehien kostatu zaiguna eta kostatzen ari zaiguna taldean lana egitea da. Aurretik inoiz ez dugu taldean lan egin, ez gaude ohituta. Gainera, sarri hitz egiten da taldean lan egiteko beharraz, zehazki hori zer den ez dakigun arren. Orain taldean lan egiten dugu, baina benetan, jende askotako taldeetan, pertsonak beste iritzi dago, eta bakoitzak izateko modu bat dauka, ez du beti denen gustura euria egiten. Talde lanak ekarpenak egitea suposatzen

du, baina baita azkeneko erabakia beste pertsona batek hartu behar duela onartzea ere.

Dena den, modu honetan lanean hasi ginenetik gaur arte asko aurreratu dugu.

Zuen lana aurrera ateratzeko orduan, zertan aldatu zarete gehien?

Eneritz:

Ez dakit... agian bezeroa ulertzeko moduan. Orain arte, eskabide batekin atzeratzen baginen, burutik ere ez zitzaigun pasatzen bezeroari atzerapenaren berri ematea, bera zen azkenean, adostutako data betetzen ez genuenean, guri erreklamatzen ziguna. Orain, bezeroari ematen diogu beste inori baino lehen atzerapenaren berri, deitu eta daukagun arazoa jakinarazten diogu, eta berarentzako atzerapena kalte handia bada, edozein modutan konpotzen saiatzen gara, baina bezeroa beti da gertatzen den guztiaren jakitun.

Zentzu horretan asko aldatu garela esaten digute bezeroek, eta lehen baino erosoago sentitzen dira.

Emilio:

Eskabideak prestatzeko modua. Orain aurreikuspen gehiagorekin egiten dugu lan, aurrerapen gehiagorekin, txanda gehiagotan egiten dugu lan eta horrek erabakitzeko dauzkagun gauzetan ikuspegi zabalagoa edukitzea ahalbideratzen digu. Lehen, epeak bete ahal izateko, urgentziazko zerbitzuetara jotzen zen beti, orain aurreikuspen gehiago dugunez eta aurrerapen gehiagorekin lan egiten dugunez, eskabideak ohiko zerbitzuan irteten dira, eta epeak betetzen ditugu.

Orain egun batzuk bezero batek bidaltzen genizkion eskabide batzuekin zituen arazoen berri eman zigun... taldeko kide bat eta ni bere erakundera joan ginen arazoa zein zen ikusi eta zeuden irtenbide posibleez berarekin

hitz egiteko. Bezeroa harrituta zegoen, aurretik inork ez baitzuen horrenbeste lan hartu arazo bat zegoela esaten zuen bakoitzean. Lehen ez ginateke inondik inora bertara joango, are eta gutxiago gu, komertzialarekin hitz egingo nuen, edo beste edozein pertsonarenaga joko nuen, nahiz eta, zegoen arazoarekin guk baino zerikusi gutxiago zuela jakin, ez dakit, egia esan, arazoa konponduko genionik ere...

Alberto:

Negozioarekiko dagoen ikusteko moduan. Orain lan taldeari gehiago laguntzera bideratuta dago, eta hori bezeroek nabaritzen dute. Hona datorren bezeroa Panelfisaz maitemintzen da, haiekin daukagun harremana zenbakietan eta piezetan soilik ez oinarritzea lortu dugu, Panelfisaren barnean daude. Bezeroa eroso sentitzen da, multinazionalek ez duten balio erantsi bat eskaintzen diozu, multinazional baten zerbitzu berdina eskaintzen diozu, baina gizalegezko tratua emanez.

Pasioa transmititzen diozu, gogoa... eta hori enpresari ematen diogun balio erantsi bat dela uste dut. Gu baino askoz ere handiagoak diren enpresekin ari gara lehiatzen, baina arimarik gabeko enpresak dira, eta hain justu, horregatik irabazten diegu; niretzat arima da gauza garrantzitsuenetako bat.

Miguel Ángel:

Lanak berdina izaten jarraitzen du, baina antolatuago gaude, planifikazioarekin kontaktu gehiago dago. Arlo komertzialean hobekuntza nabarmena eman dela uste dut, eta hobekuntza horrek gurea hobetzea ere ekarri du.

Antolaketa oinarrizkoa izan da hobekuntza gauzatzeko, orain materiala daukagu, ezagutza, antolaketa, gure artean hitz egiten dugu, akordio errealeak adosten ditugu... horrela, lana askoz errazago ateratzen da aurrera, ikaragarri hobetu da.

Zure lankideen jarrerak harritu al zaitu? Gauza berriak aurkitu al dituzu beraiengan?

Eneritz:

Bai, asko. Batzuk okerrerako, baina gehienak onerako. Orain konfiantza gehiago dut eurengan, ez nagoenean, eta zerbait egiteko gelditu denean, badakit beraiek inolako arazorik gabe aterako dutela aurrera. Gogo gehiago nabaritzen dut eurengan, babes gehiago, ardura eta lan egiteko gogo gehiago guztien aldetik.

Hemen lan egiten duten pertsona guztien artean lankide baino lagunak ditudan asko daude, eta lehen edozergatik, arazoren bat edo beheraldiren bat neukanean, beti eduki izan ditut hor laguntzeko prest. Orain ni entzuteko, edo trabatzen naizen uneetan laguntzeko prest dagoen jende gehiago dagoela sentitzen dut, estilo berri honek zerbait mugitu du gure barnean, zer den oso ondo azaltzen ez badakit ere...

Badira, alor guztietan lehen moduan jarraitzen duten pertsonak ere, baina hori norberaren izateko moduarekin doa, norberak barruan daraman horrekin.

Emilio:

Bai, asko inplikatu dira guztiak. Eskabide bat aurrera ateratzeko larunbat batean lanera etorri behar dugula adierazten diezunean jendeak bere burua eskaintzen du, eta arazorik gabe inplikatzen da.

Alberto:

Ez, nik uste pertsonari hazten utzi behar zaiola, bikote bat bezala da, zure emazteari edo senarrari mugak jartzen badizkiozu bera izateari uzten dio, bere izaera galtzen du eta ez ditu bere gaitasunak garatzen. Pertsonei askatasuna ematen diezunean hazi egiten dira, gaitasun horiek hor daudelako. Ez naute harritu, baina garbi daukat guztiok eman dezakegula askoz ere gehiago. Gertatzen uztea baino ez da egin behar.

Miguel Ángel:

Ez, ez naute harritu. Bakoitzak gutxi gorabehera espero zen bezala erantzun du. Batzuk gehiago inplikatu dira, eta beste batzuk gutxiago, Gauss-en kanpaiaren isla da.

Zer da harremanetarako estilo berrian gehien baloratzen duzuna?

Eneritz:

Gehien baloratzen dudana nire inguruan ikusten dudana da. Lankideak lanerako gogoz ikusten ditut, honi aurre egiteko gai garela sentitzen dute... eta lehen guztiz kontrakoa gertatzen zen. Egiten genuena egiten genuela, inora ez gindoazela sentitzen genuen, ez zela aurrera aterako... Egiten dugun horretan sinesten dugu, sentsazioa positiboa da eta harro gaude egiten dugunaz, eta gauden tokian egoteaz. Hortan asko aldatu gara eta hori da estilo berri honetan gehien baloratzen dudana. Lehen, eskabide berri bat iristen zenean lan karga bat bezala hartzen genuen, orain, berriz "aizu, eskabide bat sartu zaigu! Zein onak garen! Ea nola ateratzen dugun" pentsatzen dugu.

Emilio:

Gustorago egiten dugu lan, lasaiago eta askoz ere inplikatuago. Lehen egiten genuena egiten dugu ia, baina garrantzi handiagoa ematen diogu ondo egiteari.

Alberto:

Uneoro erosoago sentitzen zarela eta egindako lana aitortzen dizutela da positiboena eta gehien baloratzen dudana; askatasunez lan egiten duzunez, zureganatu egiten duzun unea iristen da, eta jabe sentitzen zara izan gabe, eremu profesionalean zerbait pertsonala bezala hartzen duzu.

Garrantzitsu sentitzen zara, ez ezinbesteko, baina badakizu zure lana garrantzitsua dela taldearentzat.

Nire ikuspuntutik estilo honek alde positiboak baino ez ditu, baina badira ardurek beldurtzen dituzten pertsonak ere. Bi bide bakarrik dituzte, kikiltzea eta ez sinestea edo mahai gainean kolpea ematea. Gehienak hazi eta heldu egin dira profesionalki, bakoitza bere erritmora, nahiz eta beti dagoen beste bidea aukeratzen duen pertsonarik...

Miguel Ángel:

Guztia da ona, baina taldeko lana da gehien baloratzen dudana. Hori da gehien kostatzen ari zaiguna, baina baita gehien gustatzen eta ongien sentiarazten gaituena ere. Lankideekin hitz egitea, beraiekin koordinatzea, akordioetara iristea...

Ze balio azpimarratuko zenituzke gaur egun?

Eneritz:

Dudarik gabe jabe sentitzearen harrotasuna, guretzat erabateko aurkikuntza izan da. Orain, ez garela automozioan jarduten duen enpresa bat edo torlojutegi bat soilik sentitzen dugu... zerbait gehiago gara eta guk horrela sentitzen dugu.

Emilio:

Ez dakit, guztia positiboa da, aldaketak ekarri duen guztia gauza onak dira, eta hori giroan nabaritzen da. Izan ere, lehenago horren gaizki pasa dugu, non orain sentipena guztia ona delakoa da.

Alberto:

Gardentasuna, hazi gaitezkela sentitzea, hazteko gogoa transmititzea, profesionala izatea, eta aurrera jarraitzea... gustokoa den guztia bezalakoa da, barruan sartzen zaituzte eta, nik uste, denoi gustatzen zaigula bertan egotea, oso sentsazio ederra da.

Miguel Ángel:

Gardentasuna dudarik gabe. Nik lehen ez nekien ezer nire enpresari buruz, nire mikromunduan bizi nintzen eta ez nuen nire inguruan gertatzen zenaren berri. Orain, erakundeko xehetasun guztiak ezagutzen ditut, erabaki bakoitzaren zergatia, proiektu bakoitzaren garapena, bezeroekin harremanak...

Profesionalki hazteko aukera eta malgutasuna ere asko baloratzen ditut. Orain, edozein proiektutan inplika zaitezke, interesgarria iruditzen zaizun bezero horri bisita egin... eta guztiok daukagu gertatzen den guztiaren berri.

Norantz eta nola ikusten duzu etorkizuna?

Eneritz:

Etorkizunari beldurrez eta gogoz begiratzen diogu. Beldurrez guzti hau berria delako guretzako, etorkizunaz hitz egitea ere berria da. Etorkizuna ikusten dugu, etorkizun oso ona, eta horrek nolabaiteko lasaitasuna ematen digu, baina era berean, aurrera ateratzeko daukagun lan guzti horrek emaitza onak ematea gure esku bakarrik dagoela ere badakigu, eta horrek kezkatzen gaitu... antolatzen eta lana ondo aurrera ateratzen jakingo al dugu? A zer galdera... ezta? Peiok “Noski!” erantzungo liguke, baina guretzat oraindik zerbait berria da eta gauzak nola garatzen diren ikusi beharra daukagu, segurtasuna geureganatzeko.

Elkarrizketa hau hemendik hilabete batzuetara egingo bazenit, guztia argiago ikusiko nukeela pentsatzen dut, beldur horietako batzuk bere bidea eginda izango dutelako, baina orain zalantza da nagusi...

Emilio:

Etorkizun ona ikusten da, urtetik urtera goraka goaz, salmentak hobetzen ditugu, helburuak anbizio handikoak dira eta betetzen doaz. Nik uste hau egin dugun aldaketaren ondorio dela, jendea asko aldatu da, oso inplikatuta dago, laguntasun gehiago dago, giroa hobea da... eta horrek emaitzak hain positiboak izatea eragin du.

Alberto:

Etorkizuna? Ikaragarria! Guk nahi dugun bezalakoa, halaxe esaten dizut. Munduko aukera guztiak ditugu parean, guk nahi ditugun guztiak, gugan baino ez dago.

Ez dakit zer gertatuko litzatekeen aldaketa hau egin izan ez bagenu, baina guztiak batuta egoteak aukera asko emango dizkigula uste dut, elkartuta jarraitzen badugu ez gaitu inork garaituko!

Miguel Ángel:

Etorkizuna itzela da, eta dudarik gabe estilo aldaketa honi zor diogu, izan ere, gainontzean erakundea itxita egongo litzateke. Orain askoz ere eskabide gehiago ditugu, proiektu ugaritan gaude inplikatuta, eta zeruertzari begiratzen ikasi dugu, hedatzea pentsatuz, beste helburu batzuk lortuz, beste herrialde batzuetan merkatu berriak irekiz, beste gauza batzuk ekoizten hasiz...

Udako oporren aurretik kezka nagusia gainera zetorkigun lan guztia aurrera nola ateratzea zen, hori krisi orokor baten barruan harrapatuta geunden honetan eta enpresa asko isten ari direnean. Etorkizuna lanez eta proiektuz gainezka dago.

Zer diote zure ingurukoek erakundean bizi izandako aldaketari buruz?

Eneritz:

Gehienek ez dute ulertzen, ez dute ideia bat egiten, nire familiari estilo berria ulertzea kosta zitzaion, hala ere, ni zoriontsu naizela ikusten dute. Nire lagunek ez dute ulertzen, kontatzen diedana gustatzen zaie, baina zaila da ulertzen lehenengo pertsonan bizitzen ez baduzu, guk ere ez genuen ulertzen modu honetan lanean hasi ginen arte. K2K-k aldaketa azaltzen zigun, horrela lan egiten zuten beste erakunde batzuetara bisitak egin genituen, baina oso zaila da ikusten duzuna zure enpresan edo egunerokoan txertatzea... bizi egin behar da.

Emilio:

Harrituta gelditzen dira, gehiengoak hau erantzuten du: "Esan Koldori hona etortzeko!". Krisi bete-betean lan gehiago daukagula, etorkizuna orain bi edo hiru urte baino garbiago ikusten duzula azaltzen diezunean askori kosta egiten zaie sinistea, irreal samarra dirudielako, baina gauzak nola doakigun azaltzen hasten zarenean egia dela konturatzen dira.

Lan egiteko moduak deitzen die atentzioa, baina gustatzen zaie, eta dudarik gabe horrela lan egitea nahi izango lukete, gauza onekin eta hain onak ez diren horiekin.

Alberto:

Ez dute ulertzen, jeloskor ere jartzen dira eta amorratu egiten dira egiten duzuna kontatzen diezunean, modu honetan lan egitea gustatuko litzaiekeelako, horregatik kontu handiz kontatu behar dira gauzak, mindu ere egin ditzakezulako. Urtero %20 edo %30 hazten ari zarela azaltzen diezunean, eroso sentitzen zarela zure jendearekin... multinazionalen egiteko modura daude ohituta, bileretan ondo geratu eta berea den helburu bat betetzea baino pentsatzen ez dutelako... gehiengoak hau ez du ulertzen, baina ulertzen duena maitemindu egiten da.

Miguel Ángel:

Ufff, asko kostatzen zaie ulertzea... egiaz, hasi aurretik guri ere asko kostatu zitzaigun hau ulertzea. Sekta batean edo gaudela iruditzen zaie, gure positibotasunak harritzen ditu, zein *happy* gauden ikustea, taldeak... Baina gero, enpresaren garapena ezagutzen doazen heinean honek benetan funtzionatzen duela sinisten hasten dira.

Pertsonaren bat curriculuma bidaltzea pentsatzen ari dela esatera ere iritsi zait, enpresari buruz hitz egiten entzun eta gero, beste batzuk interes handia jarri dute nola lan egiten dugun jakiteko, eta beste batzuk beraien enpresan dirutza bat irabazten dutelako soilik ez datozela hona lanera ere aitortu didate, baina ez benetan gustura daudelako. Gu asko aldatu gara gauzak ulertzeko moduari dagokionez, dirua garrantzitsua da, baina ez garrantzitsuena, gure bizitzaren hiru laurdenak ematen ditugu lanean, eta gustura egotea oso garrantzitsua dela uste dut.

II. Kapitulua

LUR DENOKEN ORGIA HASI ZEN (URTE BAT. AMETS BATETIK ERREALITATERA)

Sarrera

Koherentziak gure ahalegin guztiak ***ner group*** *osatzen duten proiektuak aurrera ateratzera bideratzeaz gain, bizi dugun garai honetan, giza garapen justuago eta iraunkorrago baten alde zerbait egitea ere eskatzen zigun. Administrazioak traba asko jarri arren, orain bi urte jaio zen amets hau gaur egun errealitate bat da, uztailean lehenengoz mugitu zituen bere lurrak bigarren baratza ekologikoak, eta hil berean ireki zituen ateak produktu ekologikoen bigarren dendak.*

Emaitza bi baratza, bi denda, zortzi lanpostu berri eta ereiteko eta uzta jasotzeko milaka ideia.

Proiektuaren hasiera

Ner bizipenak 2011 liburuko VII. Kapituluan genion bezala: "Ametsa errealitate bihurtzen hasi da, elikadura eta nekazaritza ekologikoari lotutako ekimen berri bat jaio da", 2011ko abenduan sortu genuen Lur Denok. Esperientzia ezberdinak ezagutzeko eman genituen lehen pauso haien atzetik gure ametsa gorputza hartzen hasi zen.

Hasierako hilabete horietan pertsona ezberdin asko ezagutzeko aukera ere izan genuen, horien artean, Mikel Rubiralta ingeniari agronomoa eta Kataluniako Nekazaritza Ekologikoan sei urtetan aritua. Zenbait bilera eta baratzetarako lursail ezberdinetara bisitak egin eta gero, 2012ko urtarrilean Mikel Lur Denok proiektura batu zen. Mikelentzat ametsa zen Euskal Herrian nekazaritza ekologikoa bultzatzeko proiektu batean protagonista bezala aritzeko aukera.

Hasierako hilabeteetan bazkide guztien ekarpenak bildu zituen, eta zenbait pertsonek euren lurrak eskaini zizkiguten. Guztiak bisitatu genituen, eta Amurriokoa aukeratu genuen.



Amurrioko lurretara bisita.

Ondoren, lehenengo lursail hura martxan jartzeko egin beharrekoak egin genituen. Onarrizko proiektua aurkeztu genuen Amurrioko udaletxean, Arabako Foru Aldundiarekin (Nekazaritza sailarekin) eta OCArekin (eskualde mailako nekazaritza bulegoarekin) bilerak egin genituen udaberria baino lehen baratza martxan jartzeko helburuarekin.

Hasierako denbora hori ikasteko hilabeteak izan ziren, esperientzia berriena, berrikuntzarena. Izan ere, Lur Denok proiektua aurrez egon bazeuden baratza ekologikoarekin lotutako beste edozein proiektuekin alderatuta, ezberdina baitzen guztiz.

Baratzetako lurrak aztertu genituen. Ura bilatu genuen erradiestesia bidez ur-bilatzaile baten laguntzaz.

Taldeak lanean hasten dira

Lur Denoken proiektuko bazkideen eta kontsumitzaileen parte hartzea bilatu genuen hasieratik. Lur Denok proiektua errealitate izan zedin ekarpen ekonomikoak eginez, eta laguntzen ari diren talde ezberdinekin parte hartzea bultzatuz.

Urtarrilean talde guztietako pertsonekin lehenengo bilera egin genuen. Garrantzitsua da proiektuari laguntzen dioten pertsonek euren denbora inolako ordainsaririk kobratu gabe baliatzen dutela azpimarratzea. Borondatez eta elkartasunez egiten den lana da, Lur Denok proiektuaren helburuak lortzeko egiten den lan militantea.

Lehenengo bilera hartan taldeetako pertsona guztiak bildu ginen, lan talde osatu behar bait ziren, lan talde bakoitzaren ardurak zeintzuk ziren, eta talde bakoitza nortzuk osatu behar zuten erabakitzeko helburuarekin. Sortze-lana izan zen, paper zuri baten aurrean zerotik proiektu bat nola hasi eta guztion artean aurrera nola egin erabakitzekoa.

Ondorengoak dira sortu ziren lan taldeak:

TALDEA	ARDURAK
Instalakuntzak	Inbertsioak Lurra prestatu, biltokia, traktorea, ureztatzea, furgoneta, zundaketa, ura bilatzea, lurren azterketa, putzuak, oinarrizko proiektua, egikaritze proiektua, itxierak, urmaelak, hartune elektrikoa, ur-hartunea, berotegia, lan tresnak orokorrean, kaxak, telefonoak, ordenagailuak Baratze ekologikoek bestelako proiektuak bisitatzea
Produktua	Haziak, haztegiak, haztegi ekologikoen berotegiak aurkitu, landareen tratamendua, ENEEK egiaztagiri ekologikoa lortu, produktuen gama eta ezaugarriak, fruta-arbolak, simaurra bilatu, abonu motak, konpostajea, guk ekoizten ez ditugun bestelako produktuen hornitzaileak

Bezeroak-Kontsumitzaileak	Entrega-ontziak, saski irekiak eta itxiak, kontsumo taldeak, logistika, merkatuaren azterketa, salneurriak, joerak, berrikuntzak, produktuen gama beste elikagai batzuekin osatu, sistema informatikoa (datu basea informazio orokorrarekin), kexak
Komunikazioa Heziketa	Nutrizio ezaugarrien azterketa, web gunea (bazkide berrien sarrera datuekin), amonen errezeta liburuak, ikastetxeekin harremana, bisitak antolatu, komunikabideekin harremana, irudia (sarrerako kartela), korporazioaren irudia, gazteei eta kontsumitzaileei zuzendutako formazioa, barne-komunikazioa, sare sozialak, pertsonen parte hartzea sustatu, web gunearen telefonoari eta helbide elektronikoari kasu egin, bazkide berrien sarrera sustatu
Pertsonak-ekonomiko-finantzarioa	Dokumentazioa kudeatu (eskriturak, fakturak, kontratuak), kontabilitatea, diruzaintza, emaitzen kontuko kostuaren irizpideak, kostu-kontabilitatea, kontratuak eta nominak, bazkideen sarrerak eta irteerak, diru-laguntzak, zergak, pertsonekin harremanak, seguruak, juridiko-fiskala
Lurrak	Irabazi asmorik gabeko lurrak bilatu

Hortik aurrera taldeak lanean hasi ziren. Instalakuntza taldea Amurrioko baratzaren proiektua prestatzen ari zen, taldeen eskaintzen eskaerak, traktoreak, berotegiak, etab.

Produktu-taldeak simaurra, haztegiak eta hazi ekologikoak bilatu behar zituen, izan ere, martxorako instalakuntzak hornitzen hasi nahi genuen, eta jarraian ereintza prestatzen.

Taldeak imajinatuko duzuen bezala, ilusio handia zuten pertsonez osatuta zeuden, baina nekazaritza gaietan ezagutzarik eta esperientziarik

gabekoak, are gutxiago nekazaritza ekologikoaren alorrean. Otsailean nekazaritza ekologikoaren munduan esperientzia handia zuten haiengandik ikasteko helburuarekin hainbat baratze bisitatu genituen Gipuzkoan eta Bizkaian. Bisita hauetan talde guztietako pertsonek hartu zuten parte.



Baratzeei buruz ikasteko bisitak.

Esan beharra dago bisita guztietan nekazariek besoak zabalik hartu gintuztela, beraien denbora, esperientziak eta ezagutza partekatu zituzten gurekin.

Izapideak Amurrion

Amurrioko proiektua martxan jartze aldera, lehenengo bilera bat izan genuen Amurrioko udaletxean bertako teknikariekin ekimena garatu nahi genuen lur eremuan bete beharreko baldintzak zeintzuk ziren ezagutzeko.

Behin eskakizunak ezagututa proiektua prestatu eta aurkeztu genuen. Hortik aurrera, beste proiektu askok bezala martxan jartzerako orduan administrazioaren aldetik aurki ditzaketen zailtasun guztiekin egin genuen topo. Kasu honetan Amurrioko udaletxearen eta Eusko Jaurlaritzako Ingurumen departamenduaren aldetik. Ekimen berriei laguntzeko prest dauden pertsonak aurkitu beharrean, arauetara atxikitutako teknikariekin egin genuen topo gure kasuan, bidean agertzen diren zailtasunak gainditzen laguntzeko asmorik erakutsi ez, baina iraganeko haserreak azalarazteko prest zeudenak. Zailtasun hauek Amurrion lehen baratza martxan jartzea eragotzi zuten. Beti bezala, pertsonak erabakigarriak izan ziren, eta baratze hau ez zen martxan jarri. Diru asko eta hiru hilabete galdu genituen.

Arabako Foru Aldundia

Amurrioko proiektuan lanean genbiltzan bitartean, Arabako Foru Aldundiko Nekazaritza departamentuarekin harremanak izan genituen, nekazaritza ustiapenetarako dauden diru-laguntzak eskatzeko beharrezko dokumentazioa aurkeztu ahal izateko.

Proiektua aurkeztu genuenean ikaragarri gustatu zitzaien, bai genituen helburuak, eta baita guztiaren atzean dagoen filosofia ere. Hala ere, zailtasun batekin egin genuen topo, izan ere diru-laguntzak ez zeuden gurea bezalako proiektu eta erakundeetara bideratuta, euren ustiaketa propioetan lan egiten duten nekazariei zuzenduta baizik. Gure kasuan proiektuko bazkideak ez dira langileak, proiektua diruz laguntzen duten pertsonak dira, eta ere berean, baita enpresaren jabeak ere. 174 bazkide inguruz hitz egiten ari gara.

Proiektuarekiko Nekazaritza departamentuak egin zuen balorazioa positiboa zen, eta nekazaritza mundura eraman nahi genuen haize freskoa estimatu zuten.

Hortik aurrera, diru-laguntzak lortu ahal izateko arazoak hori baino ez ziren izan, hasierako zailtasunak. Guztion artean, Aldundia eta Lur Denok, zailtasunak aztertu genituen eta baldintzak bete ahal izateko bidea bilatu genuen.

Azkenean, ez genuen diru-laguntzarik lortu Amurrioko baratza martxan jartzerik izan ez genuelako.

Astigarragako baratza

Apirilean, Amurrioko proiektuan lanean genbiltzan bitartean, Astigarragan beste lursail bat eskaini ziguten.

Kasu honetan, Lur Denok proiektua aurkezteko eta hasieratik bete beharreko baldintzak zeintzuk ziren eta lur eremuak sor zitzakeen arazoak ezagutzeko, udaletxeko teknikariekin eta alkatearekin bilera egin genuen berehala.

Beraiek ere gustuko izan zuten proiektua bera, eta bilatzen dituen helburuak. Hasiera hasieratik laguntzeko prest agertu ziren, baratza martxan jartzeko eta beharrezko izapide administratiboak egiteko erraztasunak eman zizkiguten.

Emandako laguntzari esker, uztaila eta abuztua artean baratza martxan jarri genuen behar genuen guztiarekin, eta irailean lehendabiziko emaitzak jaso genituen.

Baratza eta beste produktu batzuk

Gure baratzeko produktuez gain, Lur Denokek ekologikoak diren beste produktu batzuen kontsumoa ere bultzatu nahi du. Gaur egun ekoizten diren produktu ekologikoen gama askotarikoa da: ardoa, olioa, kakaoa, kafea, haragia, eztia, ogia... burura etortzen zaigun guztia. Ekologikoaren alde egindako apustu honekin bat, gisa honetako produktuak kontsumitzeko aukera eskaintzen diegu gure bezeroei.

Horrela, 2012an galtzen ez diren produktuen eskaintza oso bat egin genien gure bezeroei. Banaketa hasiera batean hamabost egunean behinekoa izan da.



Astigarragako baratzearen aurkezpen eguna.

Prozesu parte hartzaile aberasgarria. Balioen inguruko eztabaida

Urtarriletik hilero bildu dira Gidaritza taldean proiektuari babesa emateko sortu ziren taldeetako liderrak. Gidaritza talde honetan gainontzeko taldeak koordinatu ditugu, eta Lur Denok proiektua martxan jartzeko fase bakoitzean hartu beharreko erabakiak hartu ditugu.

Taldeetan, Gidaritza taldea barne, Lur Denoken lan egiten zuten eta lan egingo zuten pertsonen soldaten gaia landu eta eztabaidatu zen, besteak beste.

Nekazarien, edo nekazaritza ekologikoko elkarteen bitartez bilera bakoitzean jasotzen genuen informazioa aintzat hartuta, langileek jasotzen duten irabaziaren batez bestekoa urteko 12.000 euro ingurukoa da, hortik norberak autonomo bezala bere gizarte segurantza edo dagokiona ordaindu beharko du. Nekazariek gogor egiten dute lan, eta ordainsari honek adierazten duen moduan, ez dira aberasten.

Gure eztabaidan, eta gure balioekin koherentzian, nekazariei zegozkien irabaziak hauen gainetik egon behar zutela ulertzen genuen. Irabazi horiekin bizitza duin bat eraman ahal izatea oso zaila dela iruditzen zitzaigun, etxebizitza bat erosteko, edo bizitza proiektu bat aurrera eramateko. Eztabaidaren uneetako batean, bazkideetako batek zera esan zuen: “Soldatak horiek izan behar badute, nik proiektua utziko dut”.

Azkenean, nekazarien ohiko soldaten gainetik dauden soldatak onartu genituen. Gain kostu honek eraginkorragoak izatera behartzen gintuela aintzat hartuta onartu ziren, eta oreka bat lortzeko beste bide batzuk jorratu beharko genituela: bazkide-kontsumitzaileek otarra gehiago ordaindu behar izatea, beharrezkoa den kasuetan baratzeko lanetan lagundu behar izatea, Lur Denoken bitartez saltzen diren bestelako produktuak kontsumitzea, etab. adibidez.



Astigarragako baratzearen aurkezpen egunean egindako beste argazki bat.

Osasuntsu jatea zer den azaltzea eta garaian garaiko produktuak

Lur Denok proiektuaren beste helburuetako bat osasuntsu jatearen kulturan hezitzea eta garaian garaiko eta bertako produktuak kontsumitzea da. Lehen urte honetan heziketarekin lotutako edo ikastetxeekin eta familiekin harremanak sendotzera bideratutako helburuak ez ditugu behar bezala landu. Proiektua martxan jartzeko urtea izan da.

Irailean hasi ginen kontsumitzaileei Astigarragako baratzeko produktuekin osatutako otarrak banatzen. Garaian garaiko produktuak bidaltzearekin soilik hasi ziren kontsumitzaileak gai honetan hezten. Bi neurritako otarrak banatzen dira, 10 eta 15 eurokoak, otar itxiak dira, hau da, kontsumitzaileak berak ez du zer produktu nahi duen aukeratzen. Hasieran, kontsumitzaileen gustuak ezagutzeko galdeketa bat egin zen, eta horretan oinarrituta erabaki zen landatu beharreko barazkiak zeintzuk izango ziren. Baina hortik aurrera, ez dago otarraren produktuak

aukeratzerik. Helburuetako bat urtaro bakoitzari dagozkion barazkiak ezagutaraztea da.

Otarretan banatzen diren barazki moten artean, pertsona batzuek jateko ohiturarik ez duten, edo besterik gabe ezagutzen ez dituztenak zeuden. Honek zenbait galdera sortu zituen: "Zer da otarrean datorren zera berde hori?", "Nola prestatzen da hau?".

Azken batean, produktu berriak kontsumitzen hasi gara eta garaian garaikoak zeintzuk diren ezagutzen.

Komunikazio taldearen aldetik errezetak eman dira, eta otarretan iristen diren produktuen gaineko informazio osoagoa eskaintzen joan zaie kontsumitzaileei. Hau sakondu beharreko bideetako bat da, osasuntsu jatearen heziketarena.

Korrontearen kontra: elkartasuna, ner-en garaia Lur Denokentzat

Proiektu honen oinarria eta eusten duten balioetako bat elkartasuna da. Hasieratik, bazkide kontsumitzaileek parte hartzeko eta laguntzeko helburuz jaio den proiektua izan da. Baratzeekin gertutasuna bilatzen dugu. Haren bizia sentitzea. Bertako lana babestea.

Aipatu den bezala, bazkide guztiek lan egiten duten taldeak osatu ziren hasieratik Lur Denok proiektua bultzatu ahal izateko. Era berean, proiektua babesteko eta laguntzeko aukera ezberdinak daude:

- Astero banatzen diren otarrak prestatzea.
- Proiektuaren hasieran lursailean zeuden belar txarrak garbitzea.
- Bazkide berriak bilatzea eta erakartzea dauden bazkideen aldetik.
- Haize bolada batek hondatutako berotegia desmuntatzea

Elkartasun printzipioak, **ner**-en baitako beste balio batzuen antzera, kontsumismoan, indibidualismoan eta egoismoan oinarritzen den gaur egungo gizartean korrontearen kontra arraunean egitea suposatzen du.

Ner group-ek elkartasuna bezalako balioak bilatzen ditu, garatzea eta pertsonak aldaraztea ahalbideratzen dion amets bati jarraituz. Baina noski, gizarte honetako pertsonak gara, eta ondorioz baita bere isla ere, horregatik inkoherentzia edo tentsio egoerak sortzen dira balio hauen gainean. Elkartasun gehiagoko eta gutxiagoko pertsonak. Gehiago edo gutxiago parte hartzen dutenak. Hori ere, Gauss-en kanpaiaren isla da. Baina amets horrek, eboluzionatu nahi dugun bide horretara iristeko garbi daukagun bide horri jarraitzera bultzatzen gaitu.



Lur Denokeko bazkideak haize boladak hondatutako berotegia desmuntatzen.

Elikadura ekologikoaren proiektu berria: Hurbilekojalea (Bertako produktu ekologikoak jatea)

Ner group-en ideiek bor-bor egiten dute etengabe. Eta gainontzeko erakundeekin harremanak aukera berriak sorrarazten dituzte. Iraila-urria aldera, Gumendira bisita egiteko aukera izan genuen, produktu

ekologikoak ekoizten eta banatzen dituen enpresa da. Bisitetan Lur Denokeko pertsonek eta **ner group**-eko koordinatzaileek hartu zuten parte.

Elikadura ekologikoaren alorrean baratzak sustatzeaz gainera, Lur Denokeko eta **ner group**-eko balioekin zerikusi handia eduki zezakeen ekimen bat martxan jartzeko aukeran hausnartzea ekarri zuen bisita horrek. Ekimen berri hori Hurbilekojalea dendak dira.

Izenak berak dioen bezala, garaian garaiko eta bertako produktuak saltzea da asmoa. Modu honetan, Lur Denoken helburuak bultzatzen ditugu berriz: baratza berriak inguruan, lanpostu berrien sorrera, osasuntsu jatea bultzatzea.

Ideia **ner group**-en onartu zen, eta hasiera batean, beste pertsona batzuk ideia errepikatu eta zabaltzeko eredu izango ziren bi denda martxan jartzeko asmoarekin hasi ginen lanean, bat Gipuzkoan eta bestea Bizkaian.

Produktu ekologikoen kontsumoa goraka doa, baita elikagai ekologikoak haztera bideratuta dauden lursailen kopurua ere. Gizartea kontzientzia hartzen ari da, eta lana sortzeko aukeretako bat da.

Zenbait datu

Lur Denok haziz doa eta bere helburuak lortzen ari da. Une honetan, 2013ko martxoan, dagoeneko 214 bazkide.

Taldeetan pertsona asko ari da parte hartzen; 2012an 32 inguru izan dira, 2013ko martxoan 40tik gora dira.

2012ko urria eta abendua bitartean 25 pertsona aritu dira asteroko otarrak prestatzen. Sei hilabete beranduago, astero sei pertsonek laguntzen dute elikagaiak bildu eta otarrak prestatzen.

Uztailean, 17 pertsona, heldu nahiz haur, aritu ziren baratzeko belar txarrak kentzeko lanean.

80 pertsona baino gehiagok hartu zuten parte Astigarragako baratzearen inaugurazio ekitaldian.

2013ko apirilean 50 haur baino gehiagok eta euren familiek goiz ederra igaro zuten habiak egin eta kokatzen.

Haizeak berotegia hondatu zuenean 10 pertsonek lagundu zuten desmuntaketa lanetan.

Komunikazioa Lur Denoken

Lur Denoken alde garrantzitsua da hau. Bazkide eta bezero asko gara Euskal Herri osoan zehar banatuta, eta sentipen ezberdinetakoak. Proiektu honetara batzeko sentipen eta motibazio ezberdinak ditugunak. Bazkideek Lur Denoken helburuak partekatzen dituzte, baina komunikazio lan handia daukagu aurretik egiteko, helburu horiek barneratzen joan eta esan nahi dutena hobeto ulertzeko: elikadura ekologikoaren abantailak, erabakien zergatia, zeintzuk diren garaian garaiko eta bertako produktuak, bazkideen gustuak aintzat hartu eta barneratzea, beraien pertzepzioak. Proiektua guztiona da, guztiok behar gaitu, eta horretarako beharreazkoa dugu komunikatzea.

Gaur egun, komunikazioa hauen bitartez egiten da:

- Lur Denok web gunea www.lurdenok.com, informazio zabala eta erabilgarria eskaintzen du: agenda, asteroko otarraren antolaketa, etab.
- Facebook-en orrialde ofiziala: http://www.facebook.com/lurdenok
- Bideo kate bat YouTuben: http://www.youtube.com/user/lurdenok
- Astero bazkideei bidaltzen zaien buletina; albisteak, errezetak eta beraientzako interesgarria izan daitekeen informazioa jasotzen du.
- **Ner group**-eko erakunde guztien artean Lur Denok proiektua dinamizatzen duen pertsona, bere bitartez ere bideratzen da komunikazioa.

Zergatik egingo naiz bazkide?

Gaur egungo gizartea, bistakoa denez, aldaketa handiak bizitzen ari da. Aldaketa hauen aurrean, instituzioen erantzuna dagoena da.

Pertsonek oinarritik aldaketak eragin izana gertatu da historian zehar. Lur Denok hor dago; gizarteak dituen langabezia, aldaketa klimatikoa elikaduraren kalitatea edo lursailen berreskuratzea bezalako arazo larriei erantzuteko ekimen bat da, proiektu bat.

Horrela, Lur Denoken kide egiteko motibazio handienetako bat gizartean aldaketa bat bultzatu nahi izatearena da. Elikagai ekologikoz hornitzeaz haratago, proiektu hau gizarteko arazoei erantzuteko proiektu bat da.

Arrazoi berdinagatik, Lur Denoken berebiziko garrantzia du pertsonen parte hartzeak, hazi dadila proiektua, batu daitezela bazkide gehiago.

Hurrengo pausoak

Une honetan Lur Denokek eman ditu lehengo fruituak. Astigarragako baratza martxan da eta 110 bazkideri banatzen dizkio otarrak.

Amets honen lehendabiziko pausoa baino ez da. Lehen urteko esperientziatik ikasi eta aurrera egin behar dugu, hobetuz. 2013rako beste lursail bat daukagu Ajangizen (Bizkaia), eta ekainean ekingo dio bere ibilbideari.

Aspektu hauek garatzea da gure helburua:

- Bazkideekin komunikazioa hobetzea.
- Bazkideen parte hartze handiagoa lortzea.
- Lur Denoken heziketa helburuetan aurrera egitea.
- Laguntza taldeen autogestioa bultzatzea.
- Beste proiektu batzuekin sinergiak batzea.



Haurrak eta helduak Astigarragako baratzan
Lur Denokek antolatutako habien ikastaroan adi.



Praktikara pasatzeko unea iritsi da. Guztien artean egingo dituzte, ondoren jarrita utziko dituzten habiak.

III. Kapitulua
ETA BANKUEKIN, ZER GERTATZEN DA?

Sarrera

Banketxeek beti izan dute, eta izaten jarraitzen dute gehiegizko protagonismoa edozein enpresa ekimenetan —demokrazia terminoetan kosta egiten bada ere zergatik onartzen zaien ulertzea, lehendabizi herritarrak defendatu behar direnean—, are gehiago orain, hamarkada luzeak eztitan igaro eta gero, krisiaren biktima direla diote orain, eta hori gutxi balitz euren osasunaz arduratu behar dugu ia, gureaz baino gehiago. Hori jakin badakigu, baina, elkar errespetatuz eta lagunduz soilik egingo dugula aurrera aintzat hartuta. Horregatik, interesgarria iruditu zaigu gai honekiko gure kezkak eta orain arte beraiekin izan dugun harremana azaltzea.

Ner group-eko finantza taldearen lehenengo bilera 2009ko martxoaren 23an egin zen.

Hasiera hartan aurkitu genuen zailtasunik handiena ekonomia eta erakunde ezberdinetako finantza sailetan ardurak zituzten haiek informazioa elkarbanatzerako, parte hartzeko eta gaien ekarpenak egiteko ohiturarik ez edukitzea izan zen.

Departamentu hauek gure erakundeetatik beste errealitate batzuk ikustera edo ezagutzera inoiz irten ez garen pertsonek osatu ohi ditugu, konfidentziala edo berezia izan daitekeen informazioa partekatzeko ohiturarik ez dugunok.

10-15 pertsona haientzat erabateko aldaketa izan zen hilero euren erakundeetatik atera, eta gainontzeko guztiekin mahai baten bueltan esertzea, talde aktibo baten parte izatea, ezagutzak jakinaraztea, hobekuntza sustatzeko kezkak eta ideiak partekatzea.

Hortaz, jendeari egunerokotasunetik, eguneroko arazoetatik irtetea erraztuko liokeen eta beste pertsona batzuekin bi orduz antzeko arazoak eta kezkak partekatzeko giro bat sortzea zen lortu nahi genuena. Era berean, elkarrengandik ikastea ere bazen helburua, arazo jakin bat beste batzuek nola konpondu duten ikusiz, edo alderantziz, besteei dituzten arazoak konpontzeko guk ideiak emanez.

Finantza arloko laguntzei buruzko informazioa partekatzen hasi ginen, diru laguntzak nola kudeatzen genituen, eta erakunde batzuetan aurrera eramaten ziren zenbait ekimenen inguruan hitz egiten, ordainketa malguak kasu. Azken honi buruz merezi du une honetan zerbait esatea. Zer da ordainketa malgua? Erakunde batean lan egiten duten pertsonek jasotzen duten zenbateko garbia handitzeko modu bat da, baina erakundeari kostua areagotu gabe, adibidez, mediku aseguruen, bazkaritarako baleen edo formazio edo informatika ekipoen bitartez.

Ingemat edo Ipar Kutxa bezalako erakundeetan dagoeneko martxan zegoen ekimena zen, eta hala nahi zuten langileei aplikatzen zitzaien, baina gainontzeko erakundeak, kasurik gehienetan, ez zuten ez ezagutzen, ezta aplikatzen ere.

Lancorrek, adibidez, ez zuen ordainketa malgua aplikatzen, eta ezagutzak elkartrukatu eta beste esperientzia batzuk ezagutzeari esker, 2011n jarri zuen martxan. Gaur egun, 50etik gora dira ordainketa malguak eskaintzen duen aukeren bat ezarri zaielako, irabaziak handitu zaizkien pertsonen kopurua.

Bileretara itzuliz, **ner group**-eko erakunde ezberdinetan egin ziren bilerak aldi bakoitzeko, talde honetako kideek beste errealitate batzuk, beste erakunde batzuk eta bakoitzak egiten zuen hori ere ikus zezaten. Horrela, poliki poliki egin genuen aurrera, hasiera batean elkarbanatzeko herabe ziren pertsonen antzinako egiteko moduekin apurtzeko zailtasunak gaindituz, ez zuten hori egiteko ohiturarik, eta ordura arteko bileretan formalismoa edo betetzera behartuta zeuden zerbait baino ez zuten ikusten. Baina antzeko barne edo kanpo arazoak zituzten horiekin une batzuk partekatzeak zituen abantailak sentitu eta ikus arazteko gai izan ginen.

Beharrezkoa izan zen sarritan, eta **ner group**-era erakunde berriak batuz zihoazen heinean, egiten ari ginen horren abantailak gogoraraztea eta bileretan guztiok aktiboki parte hartzen genuela erakustea, ez zitezela egotera soilik mugatu, baizik euren iritziak eta ekarpenak entzun arazi zitzatela.

Gu pauso txikiak emanez aurrera gindoazen bitartean, inguruko egoera ekonomiko eta finantzarioa okertuz zihoan etengabe, eta proiektu batzuk arazoak izaten hasi ziren. Honek elkarri laguntzeko zer egin genezakeen galdetzera behartu gintuen.

"Eta zergatik ez dugu Kudeaketa Bateratua egin duenaren antzeko zerbait egiten? (**ner group**-en barruan tradizio handiena duen taldea da). Hori izan zen **ner** finantzak taldearen norabidea guztiz aldatuko zuen galdera.

Ordura arte egunerokoan gertatzen zitzaizkigun gauzak kontatzen genizkion elkarri bileretan. Pertsona batzuen egiteko moduak partekatzen genituen erakunde ezberdinei laguntzeko helburuarekin, baina modu desegituratu batean egiten genuen, erakunde bakoitzak errealitate ezberdinak zituela kontutan hartu gabe.

Orain arte jazo den krisi larri eta globalenaren ondorioz bizi genuen errealitatea, eta urte batzuk beranduago, oraindik bizitzen jarraitzen duguna, finantza etxeek finantza bideak murrizteko joerarena da, eta erakunde askotan eskabideen jaitsiera kasu batzuetan %50ekoa izatera ere iritsi da, epe laburrera finantzazio faltagatik hiltzeko zorian dauden erakundeak dira. Errealitate honek ohikoetatik ihes egiten zuten eta ezberdinak ziren ideiak eta aukerak behar izatera bultzatzen zuen.

Ideia, alde batetik, guztion artean zein banketxerekin lan egingo genuen erabakitzea zen, eta zein zen erakunde bakoitzak banketxe bakoitzarekin zuen *feed back*-a; bestetik, eta inolako berme gurutzatu edo abalen laguntzarik gabe, banketxe batzuei lan bolumen gehiago ematea, hauek ohiko azterketa edo *credit scoring* delakoak diotenaz haratago, finantza beharrak zituzten erakundeei laguntzeko helburuarekin. Bigarren hau, proiektu bakoitzaren atzean egiten jakite bat dagoela kontutan hartuta, bere eraginkortasuna bultzatuko duen **harremanetarako estilo berri** bat, eta **ner group**-ek dituen sinergia eta ezagutza ugariekin.

4 edo 5 urte atzerago hasi zen Kudeaketa Bateratua Taldea martxan, **ner group**-eko erakunde ezberdinetan komunean zeuden erosketa familiak (artikuluak) zehazteko helburuarekin, eta oinarri honekin talde bezala familia bakoitzarekin egiten genuen moduan, kontsumo globalera eranstea lortu. Geroago, familia horietako bakoitzak aurrezkiak lortzeko helburuarekin erakunde guztien izenean hitz egingo zuen lider bat izango luke, izan ere hartuko lukeen bolumena erakunde bakoitzak bere aldetik negoziatu zezakeena baino handiagoa izango litzatekeelako.

Horrela, telefonia, bidaiak, energia, bulegoetako materiala, lanerako arropa eta EPI familiak osatu ziren. Baina bizitzan gauza gehienekin

gertatzen den bezala, martxan jartzeak eta guztiok elkarrekin aritzeak zituen abantailak ikusi arazteak lanak eman zizkigun, baina urte batzuk pasata, kasu askotan lortutako aurrezkiak ikaragarriak direla esateko moduan gaude.

Kapitulo honen laburpenari hasiera eman dion galdera **ner**-eko Koordinatzaileen Taldean egin zen, eta bere helburua aurkitzen ginen finantzazio murrizketen egoerari eta eskabide kopuruaren beherakadari, edo epe laburrera arrazoi ezberdinengatik diru laguntzak behar zituzten proiektuek zituzten arazoei nola aurre egin geniezaiokeen asmatzea zen.

Harremanetarako estilo berrian batzeak indartsuago egiten gaituela uste dugu, bakarrik ez garela oso urrutira iritsiko eta proiektuen arteko kooperazioak berebiziko garrantzia duela edozein kasutan: ezagutza, instalakuntzak, merkatuak... Horrela ba, elkarri laguntzeko erabakia hartu genuen ordura arte erabili ziren moduetatik ihes eginez, nahiz eta barne eta kanpo mailan arazo handiak ekarri zitzakeela jakin (datuak, kostuak, banku-*pool*-ak amankomunean jarriz), banketxe ahaltsuez ere hitz egiten ari baikinen.

Proiektu guztietako koordinatzaileen artean lan egin behar genuen eta erakunde guztietako bolumena zein banketxeetara bideratuko zen zehaztea izan zen bigarren lana. Horrela, eta aurrezki kutxek, teorian behintzat, gizartearekiko duten konpromisoa eta gure ingurunea zaintzeko daukagun konpromisoa aintzat hartuta, Ipar Kutxarekin lan egingo genuela erabaki genuen, garai hartan **ner group**-eko kidea zen eta hortaz, gainontzeko erakunde guztiak laguntzen ari zen; BBKrekin eta Kutxarekin **ner group**-eko erakundeak dauden lurraldeko banketxe erreferenteak direlako; Euskadiko Kutxarekin aurreko baldintza betetzeagatik eta batez ere, entitate hau eta **ner group**-eko kide diren kooperatiben artean dagoen harreman estuagatik; eta azkenik, **ner group**-en baitan horren garrantzitsua eta aipagarria den —fakturatzen den guztiaren %80 inguru suposatzen du— kanpoko negozio operatiboei irtenbideren bat eman ahal zion beste bi banketxerekin.

Hirugarrenik, behin banketxeak zehaztuta, **ner group**-eko ordezkaritza batek aipatutako banketxeetako arduradun nagusiekin bilerak egitea adostu genuen, gure proiektua eta zenbatekoak ezagutzera emateko eta gure proposamenaren aurrean zer erantzun zuten ikusteko.

Erantzuna guztiz ezberdina izan zen kasu bakoitzaren arabera. Gurekin konpromisoa hartu, lan egin eta irtenbideak garatu zuenik egon zen, Kutxa adibidez, baina baita hasieratik kontatu geniena interesatu ez

zitzaienak ere, **ner group**-eko 24 proiektutatik bakarrak lan egiten duen BBK kasu. Banketxeen erantzuna izan zen etsigarriena. *Rating*-etan, Basilean eta beste horrenbeste parafernaliatan babestu ziren. Bitxikeria moduan esan, Bilbon oso errotuta dagoen banketxe bateko arduradunak ikusi bezain pronto esan ziguna: "Jakizue gu oso garestiak garela!" eta oraindik ez genuen ezer eskatu...

Hala ere, pixkanaka ekin genion aurrerako bideari, eta banketxe batzuekin nahi genituen lotura horiek lotuz joan ginen. Beste batzuk, komunikabideen bitartez kredituak emateko prest daudela esaten dute eta ematen ez badituzte eskatzen ez direlako dela. Baina garai latz hauetan erakundeekin ez dutela ezer jakin nahi da errealitatea. Banketxe hauek enpresa munduan egon nahi zuten eta hala frogatu ziguten, beste batzuengatik aldatuz joan ginen.

Horrela, azken bi urte hauetan hainbat banku-*pool-ak* sortu ditugu, eta banketxe batzuetatik beste batzuetara migratu dugu.

Prozesua luzea da logikoki, ez baita mailegu bat edo kreditu-lerro bat istea edo baliogabetzea soilik, eta batez ere orain, finantziazioa horren eskasa denean eta erakunde askoren existentzia baldintzatu dezaketenean. Aurrez zehaztutako banketxeengana gerturatzea da ideia, erakunde handienek txikienak babesteko modua aurkituz, bermeak eta horrelakoak baldintzatu gabe.

Orain gutxi amaitu dugu banketxeen mapa eta **ner group**-eko banketxe/enpresa balantzea. Banketxe bakoitzak gutako bakoitzarekin zenbat irabazten duen jakin nahi dugu, hil edo bizikoa dela iruditzen zaigulako. Ez guri zenbat kostatzen zaigun, hori gure emaitza kontuari esker jakin badakigulako, baizik eta zenbat irabazten duten beraiek guk gure gain hartzen dugun kostu horrengatik.

Banketxeekin hitz egitera esertzen zarenean, sarri dirua oparitzen digutenaren irudipena izaten dugu, edo mesede bat egiten ari direla. Eta hori ez da horrela inondik inora ere. Guztiok dakigun bezala, beraientzako oso errentagarria den negozio bat dago atzean, eta zoritxarrez, erakundeek bakoitzak bere aldetik ezer gutxi egin dezake. Horregatik, erakunde guztiak bezero diren banketxe bakoitzeko errentagarritasun azterketa hori egitera animatu nahi ditugu, hauek zenbat irabazten duten jakiteko. Nomina banketxe batean helbideratzen duen pertsona orok jakin dezala zenbat irabazten duten banketxeek horregatik, kide diren erakundea babesten duen hala ez, eta babesten ez badu nola jokatu erabaki ahal izateko. Agian, horrela gaur ilusioa baino

ez den hori lortu dezakegu guztion artean: aktore nagusi izan gaitezen, eragina izan dezagun banketxeengan, ez gaitzaten mesede bat egiten arituko bailiran bezala tratatu. Beraien bezeroak gara.

Interes-tasak minimo historikoetan dauden urteetan finantziazioa garestiagoa da diferentzialei dagokienean. Banketxeen joko honen arauak ezagutzen eta ulertzen ditugu, baina beraiekin biltzen garenean zenbat ordaintzen diegun jakin nahi dugu, eta arriskatzen denaren eta irabazten denaren artean harreman bat dagoela ulertarazi nahi diegu, ez dela posible onena eta politena soilik edukitzea edo orain, arriskatzeak beldurra ematen duen honetan, ordainetan ezer nahi ez izatea. Izan daitezela 2012ko magnitudeak aurretik esandakoaren adibide:

Nominak (zenb.)	**Gizarte aseguruak (mila euro)**	**Fakturazioa (mila euro)**	**Onartutako arriskua (mila euro)**	**Arrisku bizia (mila euro)**
1.438	12.820	261.523	55.570	34.687

Zifra hauekin zenbat irabazten dute banketxeek **ner group**-ekin? Banketxeen mapatik ateratako ondorioaren arabera, (erakunde guztien eta azterketa honetan parte hartu dutenen datuak extrapolatuta) 3,5 milioi eurotik gorakoa da. Azterketa ezberdinak egin daitezke, gutxi dela, asko dela... hori norberaren esku utziko dugu; baina zilegi da esatea zifra honekin jokoaren arauak aldatzen saia gaitezkeela, banketxe bakoitzari zenbat irabazten laguntzen diegun erakutsiz eta erakundeei zenbateko babesa ematen dien aztertuz. **Ner group**-en ditugun balioetatik, elkartasuna eta kooperazioa kasu, zailtasun handienak dituzten erakundeei laguntzen saiatuko gara, ezer ere axola ez diegun banketxeetatik, gure jarduera proiektuak eta pertsonak babesten dituzten horietara desbideratuz. Erronka zaila da, baina gutxienez saiatuko gara.

Harremanetan egon garen banketxe gehienek krisia beste batzuen errua dela, erosketen erorketaren aurrean ezin dutela ezer egin, beraien balantzak etekin handienetakoak badira zerbaitegatik izango dela, arriskua Espainiako Bankuak finkatzen duela eta arau jakin batzuk daudela... saldu nahi izan digute. Noski arauak daudela!, baina arauak guztientzako berdinak eta garbiak izan behar dute. Nola liteke Espainiako

Bankuaren arau komunak, Basilea, krisia... edo dena delakoa aitzakia hartuta, enpresa bizkaitarrak laguntzen dituela harro dioen banketxe batek, **ner group**-eko erakunde bati 2 milioi euroko eragiketa ukatzea eta beste erakunde bati, eragiketa berdinagatik %100ean finantzatzea? Balantzea berdina da, emaitzen kontua berdina da, bermeak berdinak dira... Non dago ezberdintasuna? Gurean lana eta jarduera mantendu nahi duten erakundeei banketxeek duten laguntzeko benetako borondatean datza. Kasu honetan, **ner group**-en baitan.

Garbi daukagu Euskal Herrian isten den proiektu edo enpresa bakoitza urrutiko herrialdeetara lekualdatzen dela, eta horrekin erabakitzeko guneak ere badoazela, eta horrek historikoki hemen horren garrantzitsua izan den industria azpiegiturari min handia egiten dio.

Bizi izan ditugun, eta aurten eta datozen urteetan biziko ditugun fusio prozesuek fusionatu diren banketxe askok aukera ezberdinak bilatzeko posibilitateak murriztea eragin du automatikoki. Hori dela eta, banketxe askok arrisku handiak dituzte, eta ondorioz, erakundeen kreditu-lerroak berritzea tokatzen denean hartu dezaketen jarrerak kezkatzen gaitu. Guztiok dakigunez, banketxeen fusio prozesuetan, eta are gehiago gaur egun, bat eta bat bi direla. Gure erakundeetako batzuk emaitza historikoak lortzen ari dira —bai, historikoak, eta krisi garai honetan— eta hala ere, banketxeren batek arrisku tasa jaisteko eskatu die.

Irmotasunez, eta zerbait eskaini dezakegula jakin badakigulako, banketxe eta pertsona berriak ezagutuz joan gara —azkenean, erabakiak pertsonek hartzen dituztelako— zer garen, jarduteko gure modua zein den, gure artean babesteko dugun joera, nazioarte mailara jauzi egiteko ditugun asmoak, erakundeentzako sinergia onuragarriak lortu izana ulertu dute, eta beraiekin batera hazten joateko aukera eskaini digute, eta gurekin egon nahi ez zuten banketxe horiek uzteko bidea zabaldu.

IV. Kapitulua
UDALETAKO ESPERIENTZIA

Sarrera

Jarraian azaltzen dugun bezala, administrazioan lan egiten zuen pertsonaren batek gure bileretako batean parte hartzen zuen bakoitzean galdera bera sortzen zen: "Posible al da hau erakunde publiko batean aplikatzea?". Eta erantzuna ere beti berdina zen: "Pertsonak dauden bitartean, ner-a ezartzea posible da beti: pertsonetan oinarritutako proiektua baita, ez produktu edo zerbitzu baten gainean eraikitakoa".

Esperientzia hori bizi izan dugu, eta jarraian kontatuko dizuegu.

Pertsonak dauden bitartean, beti da posible

Administrazio publikoan **harremanetarako estilo berria** baliagarria izan daitekeen galdetu ez den bileraren bat topatzea zaila da. Nahiz eta gure erantzunak beti irmoak izan —pertsonak dauden bitartean, beti da posible—, ez genuen gai honen inguruan sortzen ziren kezkak gainditzea lortzen. Horren ondorioz, eta errealitate berriak ezagutzeko genuen nahiak bultzatuta, gisa horretako esperientzia bat aurrera eramateko aukera eztabaidatzen hasi ginen K2Kren baitan.

Hasiera batean ez zirudien ideia ona izan zitekeenik irizpide ekonomikoei begiratuta, baina zorionez hau ez da gure lehentasunetako bat. Kasu gehienetan administrazio publikoak departamentu heterogeneo ugariz osatuta daude, eta normalean ez dute harreman gehiegirik izaten beren artean —adibidez udaletxe batean kultura saila, hirigintzakoa, kiroletakoa... daude— eta honek gaiari denbora asko eskaintzea suposatzen zigun guri. Hau horrela izanik, harremanetarako estilo berria, hau da, pertsonetan oinarritutako kudeaketa bat, herritarrei zuzendutakoa eta eraginkortasuna helburutzat duen sektore publikoaren esparruan

ezartzeak suposatuko ligukeena aintzat hartuta, ezin genuen alde batetara utzi; izan ere jarduera publikoan eskatzen ari ziren aldaketa lortzeko eredu izan zitekeen etorkizunari begira. Ez zen beharrezkoa izan luze pentsatzea. Gaiaren garrantzia aztertu genuen, eta beste zenbait gogoeta alde batera utziz aho batez onartu genuen erronka. Administrazioan ezarriko genuen **harremanetarako estilo berria** aukera sortzen zitzaigun bezain pronto. Atea irekita geratu zen.

Hausnarketa hau egin eta hilabete batzuetara, berriki bere herrian udal ordezkari aukeratu zuten pertsona batek —aurretik heziketaren esparruan elkarrekin lan eginak ginen— udaletxean **harremanetarako estilo berria** ezartzeko proposamen luzatu zigun. Haren hitzetan azkeneko udal hauteskundeek udal gobernuaren aldaketa ekarri zuten lehenengo aldiz hainbat legealdi eta gero, eta ez zuten egitura tradizional hura aldatzeko aukera galdu nahi.

Bazirudien itxaroten ari ginen aukeraren aurrean geundela. Alde batetik, herria bere tradizioagatik eta tamainagatik beste udaletxe batzuentzako eredu izan zitekeen medioetan izan lezakeen oihartzunari esker; bestetik, udaletxe barruan proposatuko genituen jarduerak gidatzeko ardura nagusia izango zutenek **ner**-ari buruz ezer gutxi zekiten. Proiektuak itxura ona bazuen ere, ez ginen lasaikeriatan erori, eta ondoren egindako bileretan hasierako baldintzak zehaztuz joan ginen.

Gure *modus operandia*ri jarraituz, jabegoaren adostasuna onartzea zen eman beharreko lehendabiziko pausoa, kasu honetan udaleko osoko bilkuran. **Ner-**a eztabaida politiko bihurtu eta bere jarraipena unean unean indarrean legokeen alderdi politikoaren araberakoa izatea eragozteko, *conditio sine qua non* baldintza bezala ezarri genuen une horretan udalbatza osatzen zuten alderdi politiko guztiek aho batez onartzea **harremanetarako estilo berria**. 2012ko urtarrilaren 26an aparteko osoko bilkura deitu zen hori guztia azaltzeko helburuarekin; estilo berriaren oinarriak azaldu genituen eta eman beharreko argibide guztiak eman genituen. Bilera amaitu zenean, udalbatza osatzen zuten bi alderdi politikoek zalantzarik gabe onartu zuten **ner**-a. Orain, udaletxeko lan taldea osatzen zuten gainontzeko pertsonen onespena lortzea baino ez zen gelditzen, administrazio publikoan lehendabiziko **ner** proiektua martxan jartzeko.

Esparru pribatuan gertatzen denaren antzera, bilerak egitea ez da ohikoa administrazioan. Are gutxiago, helburua egituraketa berri bat ezartzea

den kasuetan. Bilera honen garrantziaz jakitun, denborarekin egin zitzaien deialdia pertsona guztiei, eta eman beharreko informazio guztia erraztu zitzaien, bilera 2012ko otsailaren 6an deitu zen udaletxeko areto nagusian. Bitxia zen gela hartan bildutako 80 pertsona inguruk osatzen zuten mosaikoa. Izkina batean udaltzainak, sakonean hirigintza, albo batera gizarte zerbitzuak... erakunde berdinekoak izatea salbu, ordura arte amankomunean ezer gutxi zuten departamentuak ziren; orain guztien artean udaletxe barneko harremanen bilakaera nolakoa izango zen erabakitzea zegoen euren gain. Ulertzekoa zen giroan arnastu zitekeen zalantza sentsazioa.

Udaletxe batean **ner**-a ezartzeko aukera publiko egin zenetik bilerako bozketaren emaitzaren harira eztabaida garrantzitsua sortu zen gure inguruan. Gehiengoak proposatutakoa baztertzen zuen, ekonomia eta lanpostuen alorrean motibaziorik ez zegoela argudiatuz; izan ere, ezinezkoa zen irabazien banaketa bat egitea, ordura arte ez zelako funtzionarioen artean kontraturik deuseztatu diziplinazko espedienteei zegozkien arrazoiak tarteko. Egoera hauek sor zitzaketen zailtasunez jakitun, erabat konbentzituta geunden gisa honetako erabaki bat hartzerako orduan, beste arrazoi batzuk nagusitzen zirela, autogestioa, garapen pertsonala edo errekonozimendua kasu.

Hasieratik planteatu ziren galderek susmo hauek sendotu zizkiguten. Zituzten kezken eta beste erakundeek izan ohi zituztenen artean antzekotasun ugari antzeman genituen, eta bilera gisa honetako ekitaldi batek jarraitu beharreko parametroen barruan ari zen gauzatzen. Arrazoi horregatik, bozketaren emaitzak ez gintuen sorpresaz harrapatu. Zeudenen gehiengo handi batek, %78ak zehazki, udaletxean **harremanetarako estilo berria** ezartzea onartu zuen. Erakutsitako konfiantza eskertzea, eta erronka zirraragarri honen aurrean energia eta ilusio guztia jar zezaten gonbidatzea baino ez zitzaigun geratzen. Hain hasiera itxaropentsuaren aurrean pozik bageunden ere, esperientziak zuhurtziaz jokatzeko esaten zigun. Ez zirudien bide erraza izango zenik, horregatik, ezarritako helburua lortzeko arretaz jardutea, eta urte guzti hauetan jasotako esperientzian konfiantza izatea erabaki genuen. Ez zen animo eta gogo faltagatik izango.

Hurrengo asteak pertsona guztiekin biltzen igaro genituen, zituzten arduren eta lan esparruen arabera banatuta. Talde bakoitzarekin egin genituen ordu bete inguruko bileretan, erakundearen zirrikitu guztiak sakonki ezagutzeko aukera izan genuen. Esperientziagatik badakigu,

pertsonen zinezkotasun maila oso altua dela kasu gehienetan, hasierako bileran aldaketa onartzeko hartu zen erabakiarekin bat. Ordura arte lan egindako erakundeen esperientzian oinarrituta, ez genuen aurrez aipatutako hobekuntzak lortzeko orduan aldaketa handirik aurkitu, departamentuak desagertaraztea, komunikazioa, informazioa, talde lana...; gabezia hauek azpimarratzerako orduan alde bakarra guztiek azaldutako adostasuna da; gabezia hauek normaltzat hartzen ziren eta ez zen ordura arte gehiengoaren aldetik aldaketarik aldarrikatu zentzu horretan. Positiboki harritu gintuena, ohiko batez bestekotik asko aldentzen zelako, pertsona gehienek bezeroarenganako —kasu honetan herritarrak— agertzen zuten joera izan zen.

Elkarrizketen itzulian bildutako erantzunetatik abiatuta erakunde berriaren diseinua zehaztu genuen. Pertsonekin bilera gehiago egitea eta behaketa ordu gehiago sartzea beharrezkoa izan zen udaletxearen lan egiteko dinamika zein zen benetan ulertu genuen arte. Hortik aurrera, hasierako zirriborro bat diseinatu genuen, eta bidean aurkitu genituen kontrako argudioak aintzat hartuta, azken proposamena zehaztu genuen. Erakunde berria hamahiru taldez osatuko zen, taldeak ordura arte banatuta lan egiten zuten departamentuek osatuko lituzkete, eta zeharkako taldeak sortuko ziren, horiek ziren berrikuntza nagusiak. Zeharkako taldeak talde ezberdinetako kideek osatuko zituzten, eta sail bat baino gehiagok egiten zuten lana hartzen zuten beren baitan. Hori zen lan talde bakoitzeko liderrek osatzen zuten, eta alkateak berak koordinatzen zuen Gidaritza Taldearen (EP) kasua. Alkatea, horrela, udaletxearen eta bertako pertsonen antolaketatik gertu kokatzen zen, eta era berean, udaletxean jarraitu beharreko jarduera orokorrak zehazteko ardura bere gain hartuko zuen. EP-an alkatearen lana aipatutako programa martxan jartzea litzateke eta herritarrei zuzenean eragiten dieten erabakietan inplikatzea; programa politikoa udal gobernu taldearen esparruan soilik zehaztuko litzateke.

Egituraketa proposamenak ezin dira aurrera eraman bere garapena erraztuko duen espazio fisikorik gabe. Horregatik, ordura arteko espazio banaketa aldatzea ere proposatu genuen espazio berria erakunde berriaren beharretara egokitzeko. Talde bereko kideek esparru bera partekatzea suposatu zuen horrek, adibidez, komunikazioa eragozten zuten paretak edo bulegoak desagerraraziz. Era berean, gortinak kendu ziren kalera ematen zuten leihoetatik herritarrei eta udaletxeko bertako pertsonei eskuragarritasun eta gardentasun mezua helarazteko helburuarekin. Erabaki hauek ezinegona eta eztabaida sortzen dute normalean, eta

proiektu hau ez zen salbuespena izan. Dena den, aldaketak poliki poliki eginez joan ziren, bidean suertatzen ziren eragozpenei irtenbidea aurkitu eta gero.

Eztabaida eta susmo txarra sortzen duen beste gaietako bat soldaten aldaketarena izaten da. Kasu honetan zailtasuna administrazioaren araudiaren zorroztasunak sortu zuen. Balio aniztasuna eta malgutasuna praktikara eramatea oso zaila zen, ordura arteko lanpostuen araudia aplikatzen zen bitartean; honen arabera, jarduera edo lan jakin bakoitzari puntuazio bat dagokio, eta hauen baturak osatzen zuen soldaten zenbatekoa. Barne prozedura aldatzea ezinezkoa zenez, pertsonei soldaten araudiari kasurik ez egiteko eta lanak talde bakoitzaren barruan banatzeko eskatu genien, aurrez ardura gehiago hartzeak ez zuela soldata handiagoa izatea suposatuko jakinaraziz. Dena den, berrikuste bat eskatuko litzateke, goi mailako soldata bati dagokion lana etengabe eta eskuarki garatzen zuten pertsonen kasuetan. Altruismo eta eskuzabaltasun handia behar ziren gisa honetako proposamen bat onartzeko, baina pertsonen gehiengoak agertutako inplikazio mailak horretan sinistera bultzatzen gintuen.

Prozesuaren fase honetan proiektuaren bilakaera guztiz markatuko zuen garrantzi handiko erabaki bat hartu genuen. Aurretik, udal gobernu taldea berriki osatua zela, eta berau osatzen zuten pertsonak gai horietan oso zailduak ez zirela kontutan hartu genuen. Horrek antolaketa eredu berria ezartzeko denbora gutxi izango zutela pentsarazi zigun; era berean, unean uneko alderdi politikoak hartu zezakeen erabakiaren esku egon liteke proiektua bera, eta honek izan zezakeen garapena. Horregatik, **harremanetarako estilo berria** udaletxeko lan taldea osatzen zuten pertsonekin hastea erabaki genuen aho batez, zinegotziak dinamika berrira beranduago bilduko ziren, behin ardura politiko berrietan kokatu eta gero. Lehenengo fase honetan, beraz, K2K-k bakarrik hartu beharko zukeen aldaketaren ardura bere gain.

Behin erakunde berria bere osotasunean definituta, gainontzeko proposamenak zehaztuz joan ginen, eta 2012ko maiatzaren 7an pertsona guztiekin egin zen bileran jakinarazi ziren. Gaia xehetasunez azaldu eta eman beharreko argibideak emanda, proposamenak gehiengoz onartu zituzten eta berehala ezar zitezela adostu zen.

Eman beharreko hurrengo pausoak guztion artean zehazteko talde berriekin bildu ginen hasteko. Talde bakoitzeko liderra izendatu zen eta

kide bakoitzaren lanak zehaztu eta banatu genituen. Ondoren, ardura esparru bakoitzerako adierazle estrategiko bana aukeratu genuen, ez zen lan erraza izan horietako batzuk neurtzeko planteatzen zituzten zailtasunengatik. Hala ere, eta aldaera ezberdinak proposatu eta gero, zehaztutako helburuen garapena hobekien islatzen zuten horiek aukeratzea lortu genuen. Hasierako bileran azaldutakoarekin bat, fitxaketa erlojuak kendu ziren, udaletxean pasatzen ziren orduak baino egindako lana neurtzeko helburuarekin.

Poliki poliki, taldean lan egiteko dinamika udaletxearen kulturan barneratuz joan zen, egon ziren, ohikoa denez, autogestioan, erronketan, jarraipenean... oinarrituta jarduteko modu honekin deseroso sentitu ziren eta eragozpenak jarri eta aurkako jarrera azaldu zuten pertsonak. Euren kezkak desagertuz joan ziren asteek aurrera egin ahala eta adierazleek adierazten zuten hobekuntzak ikusita. Talde lana sustatzeko administrazioan teknikoari eman zaion gehiegizko protagonismoa saihestea izan zen gainditu beharreko beste oztopoetako bat. Politikoen atzetik, eta kasu batzuetan baita beraien gainetik ere, erabakiak hartzeko boterea monopolizatzen zuten eta gainerako pertsonak bigarren plano batera baztertzen zituzten. Orain, taldeko kide bat gehiago ziren, osagarri teknikoagoa eskatzen zuten erabakietan zuten ezagutzaren ekarpenak egin zitzaketen, beren iritziak beste antolaketa edo kudeaketa izaerakoen gainetik egon gabe. Gisa honetako kultura bat goizetik gauera baztertzen ez delako, taldeekin ordu asko partekatu behar izan genituen garapen adierazgarri bat sumatzen hasterako. Mesfidantza handiena, guztion harridurarako, ez zuten teknikoek agertu, soldata maila baxuenak zituztenek baizik, egin genezakeela sinistea soilik zaila gertatzen zitzaielako. Baina migrazio hau egonkortuz joan zen; adibidez, indarrean zegoen lanpostuen balorazioaren arabera, bulegoko enplegatu batek egiten zituen koordinatzaile lanak taldeetako batean; lana banatzeko ardura zuen, egindakoaren jarraipena egitea edo baita, ordura arte politikoei zegozkien erabakiak hartu behar izatea ere; talde honetan, gainera, adierazleen hobekuntza etengabekoa izan zen, eta merezitako zerbitzu maila lortu zen.

Harremanetarako estilo berriaren kontzeptuak martxa onean barneratu ziren. Ez zen harritzekoa, taldeetan ordura arte inolako harreman profesionalik izan ez zuten pertsonak elkarrekin lanean ikustea, ezta, lan karga handiarekin zegoelako edo ezagutza falta zuelako, lankideren baten ardurak bere gain hartu behar izaten zituztenen kasuetan ere. Elkarlan hau taldeen arteko kideen artean ere ematen zen.

Bulegoko enplegatuen laguntzaileen kasuan, egunero gauzatzen zituzten ohiko jarduera mailaz igotzeko erabakia hartu zen, eta bulegoko enplegatu maila aitortu zitzaien, horrela, proiektuaren hasieran hartutako konpromisoak betez.

Era berean, EP-ak izan zuen bilakaera azpimarratu beharra dago: hasierako bilerak ezaugarritu zituen aurrera egiteko eta guztion intereseko gaiak aurkitzeko zailtasunetatik, ondorengoetara, non gaiak modu naturalean sortzen ziren eta pertsonen parte hartzea eta inplikazioa arau orokor bihurtu zen. Herritarrei eskaintzen zitzaien zerbitzuaren gaineko galdeketa egitea, edo galdeketa beraren edukia zehaztea, EP-ak aurrera eramandako dinamikaren emaitza izan ziren.



Taldeen bilerak.

Erakundea izaten ari zen aldaketari, batez ere, mesede handia egiten zion ezaugarrietako bat kontzeptu ekonomikoak azaltzera bideratzen zen denbora izan zen. Irabazien eta gastuen bilakaera Gidaritza taldeko bilera bakoitzean aztertu beharreko gaia bihurtu zen, talde bakoitzak egindako desbideratzeen egiaztagiriak bilera hauetan aurkeztu behar izaten zituen. Honek talde bakoitzeko pertsona guztiek esleitutako aurrekontua aldez aurretik ezagutu beharra, eta ezarritako helburuak betetzea ekarri zuen. Ez da gauzak egitea bakarrik (efikazia), gauzak ahalik eta baliabide gutxien erabiliz egitea baizik (eraginkortasuna).

Bezeroari zuzendutako zerbitzuan beste aurrera pauso batzuk antzematen ziren. Proiektuaren hasierako fase honetan esanguratsuenetakoa udaletxeko sarreraren leku aldaketa izan zen. Ordura arte, eraikin nagusira bi ate ezberdinetatik sartu zitekeen, sarrerak kalearen alde banatan kokatuta zeudenez, herritarrei behar bezalako arreta eskaintzeko alde bakoitzeko gutxienez pertsona baten presentzia beharrezkoa zen. Honek soldata-kostu garrantzitsua suposatzeaz gain, lanpostu horiek taldeko pertsona jakin batzuei izendatu zitzaienez, herritar asko pilatzen zen eguneko momentuetan itxaronaldiak luzatu egiten ziren. Egoera hau Herritarren Arretarako taldearekin aztertu eta gero, sarreretako bat istea eta taldeko kide guztiak irekita mantentzen zen sarrera bakarraren inguruan kokatzea erabaki genuen. Zegokion formazio plana amaituta, taldeko edozein kidek eskaini ziezaiekeen arreta herritarrei erakusmahaietan pertsona pilaketak sortzen ziren uneetan. Pertsonek erakutsitako interesaren eta malgutasunaren ondorioz, ilarak ia-ia desagertu egin ziren oso denbora gutxian, baja eta oporretako ordezkaritzak anekdotikoak izatera pasa ziren, eta arreta orduak arratsaldeetara luzatu ziren. Hori guztia, pertsona kopurua handitu beharrik gabe.

Proiektuaren hasieratik taldeek bildu zuten esperientziari esker hurrengo erronkari aurre egiteko moduan ginen: hurrengo urterako ideia eta helburuen plana (PIO) garatzea. Udal gobernuak proposatutako programa politikotik abiatuta, hurrengo hamabi hilabeteetan talde bakoitzak aurrera eramango zituen jarduerak zehaztu behar ziren eta lehentasuna zeini eman erabaki. Honek ordura arte administrazioan indarrean zegoen kultura gainditzea zekarren —aurreko urteetan onartutako aurrekontua berritzean oinarritutakoa, egoera ekonomikoaren araberako moldaketa txikiak egiten zirelarik— urtero zerotik abiatu behar zela proposatzen zuen planteamendu guztiz ezberdin batengatik aldatzea, hain zuzen. Eskuratutako eskubideetan oinarritutako kultura batetik,

ideien garrantzia gailentzen zen beste batera migratzea proposatzen genuen.

Behin EP-ak ezarritako datak onartuta 2013rako udaletxearen PIO-a martxan jarri zen. Taldeen arteko bilerak egin ziren hurrengo asteetan zeuden gelen erabilgarritasuna neurri batean saturatzera iritsiz. Ezarritako denbora tartea amaituta, talde bakoitzak ekintza plan zehatz bat helarazi zion gobernu taldeari, arduradunak izendatuz, datak eta helburuak zehaztuz eta zegokion azterketa ekonomikoa eginez. Emandako dokumentazioa sakon aztertu eta egin beharreko aldaketak egin eta gero, proposamen ezberdinak eztabaidatzeko bilerak egin ziren herritarrekin. Behin proposamenak aztertu eta lehentasunak ezarrita gobernu taldeak azken dokumentua egin zuen. Osoko bilkuran onartzea eta pertsonek bileran beren oniritzia ematea baino ez zen falta 2013ko PIOak argi ikus zezan.

Bilera hau egin aurretik alkatearekin eta alkateordearekin bildu ginen, beraiek baitziren zehazki, gu han egotea ahalbideratu zuten pertsonak. Tarteka proiektuaren bilakaeraz beraiekin hitz egiten genuen arren, egoki iritzi genion goiz batean egindakoari buruzko balorazioa egin eta ondorengo pausoak ematea. Talde gehienen bilakaera positiboa izan zela esaterakoan bat etorri ginen bi aldeak, baita bezeroaren arretarako zerbitzua, kudeaketa, komunikazioa eta informazioa bezalako oinarrizko gaietan egindako aurrerapenak azpimarratzerakoan ere. EP-a bezalako zeharkako taldeek eta bilerek ordura arteko gehiegizko departamentalismoa gainditzen laguntzen zutela ulertzen zuten. Talderen batean edo bestean hobekuntzaren bat egitea proposatu zuten arren, erakundeak izandako bilakaerarekin orokorrean, oso gustura zeudela adierazi ziguten.

Espainiako gobernuak ordu hartan soldatak izoztu eta Gabonetako aparteko ordainsaria ez ordaintzeko hartutako erabakiak ezinegona sortu zuen udaletxean, eta pertsona askorengan udal gobernuarekiko eta gurekiko konfiantza falta ere eragin zuen, lehengo bileran finantza egoerak uzten zuen bitartean urtero KPIari zegokion igoera aplikatzeko hartutako konpromisoa betetzen ez genuelako. Espainiako gobernuak onartutako dekretu honek zuen izaera loteslea azaldu genien zehatz-mehatz bilera batean, eta dekretu hori ez betetzeak alkatea epaitegira eraman zezakeela argitu. Udalak pertsonentzako onuragarriena zelakoan, uztaileko aparteko ordainsaria urtarrilera aurreratzeko erabakia hartu zuela ere jakinarazi genuen. Dena den, ez zen pertsona guztietan

nahigabe hori desagertzea lortu, sindikatuetatik gertuago zeuden horietan zehazkiago. Hain zuzen, sindikatuek aukera zuten bakoitzean, proiektuaren bilakaera kritikatzeko baliatu zuten egoera hura.

Hurrengo denboraldiaren plangintzari heldu genionean gobernu taldea proiektuko gainontzeko taldeetan integratzeko horrenbeste atzeratzeak sortzen zigun kezka aldarrikatu genuen. Hasiera batean, udaletxeko pertsonekin lanean hasteko eta ordezkari politikoak proiektura beranduago batzeko hartutako erabakiak bere fruituak eman zituen arren, azken hilabeteetan eragozpen ugari sortzen ari zen gaia zen. Antolaketa eta K2K-k bakarrik gidatutako taldeak zentzu batean zabaldu izanak, bi antolaketa-mundu paralelo osatzea ekarri zuen, gobernu taldearena batetik, eta gainontzeko guztiena bestetik. Berain artean koordinaziorik ez egotean eztabaidak sortzen ziren eta erakundearen jarduerari eragiten zion. Behin baino gehiagotan aldarrikatu genuen bi antolaketa hauek batzea beharrezkoa zela, gobernu taldearekin bilera bat ere eskatu genuen, baina gauza batengatik edo besteagatik, ez genuen aurrerapauso nabarmenik lortu.

Integrazio prozesu honetan zinegotziei laguntzeko aukeraz hitz egin genuen alkatearekin, eta ordura arte gure gain hartu genuen lidergoa poliki poliki beraiei uzteaz ere bai. Horretarako, hurrengo bileretan gure papera zinegotziari ardura berri horretan laguntzera mugatuko zen, hau da, ez genuen zegokion ordezkari politikorik egongo ez zen bileretan parte hartuko. Bere autonomia mugatzeaz gain, aurrerantzean taldeei ezer gutxi eskaini geniekeela ulertzen genuen. Haatik, gobernu taldearekin dena genuen egiteko; batez ere, gobernu taldean eta atal edo sail bakoitzean aldi berean egon behar zutela buruan sartzea. Azken honen parte hartzeari zegokionez, eztabaida sustatu beharra zegoen, ideia berriak sortzea, guztien arteko hausnarketa... eta ez ordura arte bezala, non harremana esklusiboki teknikoetara mugatzen zen. Horretarako zinegotziak kide bat gehiago bailiran jokatu behar zuten, eta taldearen dinamika gobernu taldeko kideak ematen zien erabakitzeko eskubidea tarteko baldintzatu gabe. Proposamenarekin erabat ados zeudela adierazi ziguten, nahiz eta zinegotzien saila berrantolatzea suposatu; kontutan hartu behar da ez zirela liberatutako karguak eta zuten denbora eta ordutegia mugatuak zirela, horixe izan zen hain zuzen pauso hau arintasunez ez emateko arrazoi nagusia. Planteamendu berri hau urtarrilerako aurreikusita genuen PIOren bilerako gai-zerrendan sartzea adostu genuen.

Atzerapenarekin aurkeztu ziren talde bakoitzak adostutako ekintzak eta helburuak urtarrilerako aurreikusitako bilera hartan. Azpimarratzekoa da koordinatzaileek azalpenak emateko orduan erakutsi zuten etorria, baita bertaratutako guztiengan piztu zuten arreta ere. Finantza arduradunak urteko emaitza ekonomikoen berri eman zuen, eta hurrengo urterako aurreikuspenak azaldu zituen. Gobernu taldeak egindako aldaketaren gainean pertsonek zuten iritzia jakiteko galdeketa bat egitea proposatu zuen bileran; ondoren, emaitzak talde guztien artean banatzeko. Azken unean hitz egin genuen guk, prozesuaren gaineko gure balorazioa eta hortik aurrera gobernu taldearekin jokatuko genuen papera azaldu genuen, alkatearekin aldez aurretik hitzartu bezala.

Bilera amaitu eta gero, zinegotziak antolaketa berrian nola integratuko ziren aztertu genuen alkatearekin eta alkateordearekin. Beraien artean hitz egin ahal izateko eta egin beharreko aldaketak egiteko denbora eskatu ziguten; fase berria planifikatzeko bilera bat egingo genuen aurrerago.

Berririk ez genuela eta, bilera berri batera deitzeko erabakia hartu genuen. Atzerapenagatik barkamenak eskatu zituzten, galdeketaren emaitzak taldeekin partekatzera bideratutako denbora argudio bezala erabiliz. Galdeketaren emaitza (3,5 bat 5etik) positiboki baloratu genuen, prozesua martxan jarri zenetik 10 hilabete baino ez zirela pasatu kontutan hartuta; gutxiago erreferentzia gisa taldeak eratu zireneko data hartzen badugu. Horri prozesuan ordura arte gobernu taldearen gehiengoak ez parte hartu izana gehitu behar zaio. Aurrekaririk ez edukitzean hasierako elkarrizketak ez genituen puntuatu, eta ezinezkoa egin zitzaigun emandako bilakaera erregistratzea, gisa honetako ezaugarriak dituen prozesu batean benetan informazio adierazgarria gure iritzian. Bat etorri ginen taldeekin, berriki hitzartutako akordioan aipatzen genuen bezala, egiten zituzten bileretan guk parte hartzea ez zela beharrezkoa erabakitzerako orduan. Gero bileran zehaztu genuen bezala, gure lana zinegotzien integraziora bideratuko genuen aurrerantzean. Talde guztiekin hitz egin ahal izateko denbora gehiago eskatu ziguten berriz, eta gai hau zehaztu arte udaletxera berriz ez joatea erabaki genuen.

Azken bileratik denbora bat pasata, eta oraindik gairen inguruko berririk ez genuenez, gure aldetik harremana bertan behera uztea erabaki genuen. Bilera eta gero gauzak egiteko moduak hartu zuten norabidearekin desengainatuta sentitzen ginen, eta interesik gabeko harreman hori gehiago ez behartzea zela onena erabaki genuen. Zinegotzien bizitzan, arduretan eta harremanetan aldaketa handi bat suposatzen zuela

bagenekien, baita guztien integrazio bateratua erronka handia zela ere. Horrela hartu zuten beraiek, gobernuko taldeko lanek suposatzen zutenarekin denbora nahikoa ez zutela zehaztuz. Oso positiboki baloratu zuten erakundeari egindako ekarpena.

Horrelako kasuetan esaten den bezala, ona izan zen iraun zuen bitartean. Erakunde publiko batean aldaketa prozesu bat bukatzeko aukera galdu genuela sentitu genuen. Agian, adostutako helburuak zehazterako orduan izandako gehiegizko konfiantzak, eta beraien lorpenak exijitzerakoan behar bezain zorrotzak ez izatea eragotzi zigun gauzak nahi bezala ateratzea. Lortutakoarekin gelditu ginen, eta pertsonak dauden bitartean, beti posible izan daitekeela pentsatzearekin.

V. Kapitulua

GRANADATIK BIZKAIRA NER GROUP-I ESKER

Sarrera

*Esperientzia hau ner group-en sorrerarekin batera hasten da ia, sei urtetako gertakariak kontatzen dizkigu Belen Molinak, gu gure senide baten lagun mina laguntzeko asmoz, esaten den bezala konpromisoz, bere lurraldera joan giñenean hasi eta bera gurera etorri zen artekoa. Lan munduan hasten diren gazteei bileretan azaltzen diegunaren adibide garbia dela uste dugu; berak bazekien zer nahi zuen, edo behintzat, esperientzia berri bat bizi eta gero ez zuela aukera hori galtzen utzi nahi konturatu zen. Bila aritzeak helburu bat izatea dakar, eta aurkitzeak libre izatea (*Siddharta*).*

2007ko maiatzean, lan munduan ia urte betea beteta nuen unibertsitateko ikasketak amaitu eta gero. Zorteko nintzen, ikasketak bukatu bezain pronto lan bat aurkitu nuelako pozik nengoen, ikasten ari nintzen, gustuko nuen egiten nuena etab., lana etxetik gertu zegoen. Zer gehiago eska liteke!

Eraikuntzaren alorrari lotutako erakunde bat zen; ondorioz, aipatutako urtean merkatuaren ezegonkortasuna nabaritzen hasiak ginen, gutxi bazen ere. Hala ere, guk nahikoa lan genuen une horretan. Egia da inguru hurbiletik albiste txarrak iristen zitzaizkigula: isten ari ziren bezero txikiak, ez ordaintzeak, paralizatzen ari ziren proiektuak... baina fakturatze maila altuko gure bezero nagusienek esperantza ez galtzen laguntzen ziguten. Hala ere, beldurragatik edo inguruko egoera aitzakia bezala jarriz, enpresaren jabeak zenbait neurri hartzen hasi ziren. Nire harridurarako, jakinarazi zidaten informazio baten arabera, epe motzera zuten plana zenbait pertsona kaleratzearena zen. Noski, amaitzear zeuden kontratuak ez berritzetik hasiko ziren, tartean nirea. Une hartan sentitzen nuen desilusioak leku hartan ezeri zentzua ez bilatzera eraman

ninduen, eta beraiek ni kaleratu aurretik lana nik neuk uztea erabaki nuen.

Lana uzten nuela jakinarazi eta utzi arteko 15 eguneko epean Jose, nire lankide onenetakoa eta laguna, lana ez uzteko konbentzitu nahian ibili zen; ni beti bezain burugogor, konbentzituta nengoen, ez zegoen atzera bueltarik. Baina izan genuen elkarrizketetako batean, eta ordura arte ni konbentzitzeko erabilitako argudioek ez zutela ezertarako balio izan konturatuta, ondokoa esan zidan:

> —Mesedez Belen, ez zaitez joan. Laster aldatzeko aukera garbi bat izango dugula baino ezin dizut esan, eta guk geuk aukeratu ahal izango dugu. Hilabete bat baino lehen —nire kontratua amaitu aurretik, beraz— Euskal Herritik aholkulari batzuk etortzea aurreikusten da; nik behin haiekin egoteko aukera izan dut, eta benetan, proposatu behar digutena, nolakoa zaren jakinda, gustatuko zaizulakoan nago. Gutxienez, itxaron zuk zeuk entzun arte, eta oraindik ere konbentzitu gabe jarraitzen baduzu, orduan joan.

Jose oso pertsona baikorra eta sutsua da ilusioa kutsatzeko gaitasun berezia duena. Hortaz bere hitzetan nuen konfiantzagatik, gutxienez asteburuan buelta batzuk emango nizkiola erantzun nion eta astelehenerako zerbait erabakiko nuela.

Josek transmititu zidan ilusioa, nire jakin mina eta asteburuko atsedenak, denbora batez oraindik beraiekin gelditzeko erabakia hartzera eraman ninduen.

Eta horrela hasi zen orain sei urte, orain aurkitzen naizen lekutik 900 kilometrora, Andaluziako txoko batean, nire lehenengo **ner** esperientzia.

Aste bete beranduago lehenengo bilera deitu zuten K2K-ko Koldo eta Oscarren bisita zela eta; bertan **ner**-a zer zen azaldu ziguten. Taldean lan egiteari, komunikazioari, askatasunari, konfiantzari, aukerei, kontrolik ezari, kontzeptu ekonomiko bateratuei buruz hitz egiten entzutea ipuin bat entzutea bezalakoa zen, une hartan ezinezkoa baitzen balio horietako bakar bat ere enpresa hartan irudikatzea. (Askatasuna eta konfiantza jabeak kameraz zaintzen zigun leku batean? Onartzeko gai zaila). Hala ere, aldaketari gure konfiantzazko botoa eman genion, esperientzia

positiboa izango zelakoan geunden. Zalantza bakarra zegoen, ze puntutaraino onartuko zuen nagusiak aldaketa hau? Izan ere, proposatzen ziguten guztia bere pentsatzeko eta lan egiteko moduekin guztiz kontrajarria zen...

Oscar segituan hasi zen lanean, 2 edo 3 astetan. Bera izango zen proiektuaren koordinatzailea jabea edozein kudeaketatik kanpo geratzen zen bitartean.

Segituan hasi ziren etengabeko bilerak, ordura arte "nagusien kontutzat" hartzen genituenak. Hasieran, bilera bakoitza amaitu eta gero denbora galdu izanaren sentipena baino ez da gelditzen, baita, hasierako bilera horiek definitzen zailak direlako ere, guztiek daukate horrenbeste kontatzeko, baina ez hainbeste esateko, eta behar baino gehiago luzatzen dira.

Segituan ezagutuko genuen egitura berria eta lan talde berri bakoitzaren osaketa. Erosketa eta ekoizpen sailetako nagusiak beren ardurak utzi, eta ESC delakoa osatuko zuten (Bezeroaren Asebetetzerako Taldea), Madrilgo gunea kudeatzeaz arduratuko zena; han geunden guztientzako bi oinarri garrantzitsu ziren, ez genuen egunerokoa beraiek gabe imajinatzen, ez baitziren kudeaketaz Granadatik arduratuko, aurrerantzean bost lanegunetatik lau Madrilen emango zituzten. Banketxeetako kudeaketaz arduratzen zen pertsonak bere postua utziko zuen ERP-a osatzeko (Hornitzaileen Harremanetarako Taldea), hau da, banketxeekin kreditu-lerroak negoziatzetik lehengaiak eta hornitzaileen entrega datak kudeatzera pasatuko zen. Fakturazioa zeraman eta bezeroei kobratzen zien pertsona ekoizpena planifikatzeaz eta Konpromiso taldea kudeatzeaz arduratuko zen aurrerantzean. ELC ezberdinak osatu ziren (Bezero-Lerroen Taldea), barnekoak eta kanpokoak, izan ere guztiek ez zuten tailerrean bertan lan egiten. Eta horrela antolaketa berria zehaztu arte. Ardura berdinak urtetan izan zituzten pertsonak beste jarduera berri batzuetara aldatzeak enpresaren egituraketa erortzeko zorian dagoela pentsarazten dizu.

Horrela, hilabete beranduago, **ner**-ari buruz esateko nuen guztia bileretan denbora asko galtzen genuela zen, enpresaren martxa benetan ezagutzen zutenak kanpora bidali zituztela, eta pertsonek ezagutu ere egiten ez zituzten lanpostuak betetzen zituztela... Eta hala ere, zerbait ongi irten zitekeela pentsatu al nezakeen? Aurrera jarraitu nahi al nuen? Ba bai, guztiak erokeria zirudien, baina bazeukan zerbait berezia. Gu geu ginen

aktore nagusiak, agintea guztion eskuetan zegoen, gutako bakoitzari barku hura gidatzen zuen pertsonarengan berriro konfiantza izatea ekarri zigun, eta egiten genuen gauza bakoitzean ilusioa jartzea. Horrela, gure proiektua, gure konpromisoa izango zenaren sorrera ikusten hasi ginen.

Hilabeteetako lana izan zen, baina poliki-poliki nahasmen hura egonkortuz joan zen. Pertsona bakoitza, talde bakoitza lan egiteko modu berrira egokituz joan zen eta bakoitzaren ardurak zehaztu ziren. Bilerek zuten garrantziaz, jorratu beharreko gai nagusiez ohartuz joan ginen, horrela gutxira ohiko zerbait bihurtu ziren, hobe esanda, beharrezko bihurtu ziren. Orduan baino ez genuen ulertu erakundearen jarduera egoki baterako oinarriak informazioa partekatzea eta komunikazioa direla, guztiok esku artean dugun errealitatea ezagututa bakarrik hartu ahal izango ditugulako erabakiak eta proiektuaren onerako, guztion onerako, ahalik eta modu onenean jardun.

Orain talde handi bat bezala ari ginela, bera gauza on eta txarrekin, beste borroka bati ekitea tokatzen zitzaigun.

Ni Andaluziako ESC-ko kide nintzen. Talde hau izan zen, hain justu, eraikuntzaren sektorean krisiaren hasierako oldarraldia sentitu zuen lehenengoa. Egunero proiektu berriak lortzeko ahalegina nekagarria zen, eta gero eta zailagoa bihurtzen ari zen sektorea ia erabat geldi baitzegoen. Tentsio hori gainontzeko taldeetara ere transmititzen zen, gure aldetik lortzen ez zen hura beste bide batzuetatik lortu beharra zegoen, proposatutako helburuetara iritsi nahi bagenuen. Gure proiektuaren oreka non zegoen bagenekien guztiok, non mantendu beharra genuen biziraun nahi bagenuen. Orduan sortu zen produktu estandar bat merkaturatzeko ekoizpen-lerro berri bat sortzeko ideia, lerro hori plangintza saileko arduradunaren eskuetan geldituko zen, ondorioz, ardura hori nire gain erori zen.

Sektorearen eta kanpoko faktoreen egoera gero eta okerragoa zen, bere eragina oso negatiboa zen gure proiektuan, gure egitura ekonomiko-finantzarioa ez baitzen oso orekatua. Likidezia faltaren arazoarekin bizitzen ikasi behar izan genuen. Hornitzaileak ordaintzeko zailtasunak genituenez, materialen erosketa zailtzen zen eta ondorioz ez genuen bezeroei erantzuteko modurik. Horrek kobrantzak atzeratu zituen eta eskaerak murriztu ziren. Ateratzeko zaila zirudien gurpil-zoroa. Egunetik egunera plan bat ezarri beharra zegoen, ze hornitzaileri harrera egin

zehaztu —hornitzaile nagusienei zerbitzua emateko helburuarekin—, eta modu horretan, lanean jarraitu ahal izateko likidezia lortzen saiatuz.

Nominak ordaintzeko zailtasunak ere baziren. Aparteko bilerak deitu behar izan genituen hurrengo diru sarreratik atzeratutako nominak ordaintzera zenbat diru bideratu eta materialak erosteko zenbat gordeko genuen zehazteko. Krisi aurretik zailak ziren erronkak gainditzea lortu genuen, hornitzaileen parte hartzearekin obra berriak esleitzea, adibidez. Bezeroaren etxera eramaten genituen, eskaintza onena egingo zigutela ziurtatzeaz gain, bezeroak faktura ordaindu arte ez zigutela materiala kobratuko lortzen genuen arte.

Egoera tentsio handikoa eta egunerokoa nekagarria ziren arren, guztiok ohitu ginen tentsio eta lan erritmo horretara; ondorioz ilusio gehiagorekin joaten ginen egunero lanera, eta poliki-poliki irtenbideak aurkituko genituela eta egoera aldatuz joango zela sinisten genuen. Erakundeko pertsona guztiok gogor egin genuen lan proiektuak aurrera egin zezan, gurea egin genuen; bagenekien hartutako konpromisoa gurekin hartu genuela, gure etorkizunarekin, eta horrela borrokatu genuen.

2008ko ekaina zen dagoeneko, urtea igaro zen proiektua hasi zenetik, garai hartan Oscarrek (K2K) finantza taldea zuzentzen zuen pertsonarekin batera, enpresaren jabeak ordura arte ezkutuan mantendu zituen ondasun higiezinak zituela jakin zuten.

Bazirudien ezkutuko informazio gehiago egon zitekeela. Azkar batean, K2K-ko taldea Granadara etorri zen, eta bilera bat egin zuten jabeekin, abokatuekin eta finantza taldeko liderrarekin. Hain zuzen, nagusia ordura arte aipatu ez zituen zenbait etxebizitzen jabe zen. Albiste hau zaplastako galanta izan zen guztiontzat, baina bereziki K2Krentzat, gardentasuna eta konfiantza baitira edozein proiektu hasterako orduan ezartzen dituzten baldintza garrantzitsuenak.

Erakundeko gainontzeko pertsonei egun horretan bertan egin zen bilera batean eman ziguten honen guztiaren berri. Nahiz eta nagusiak traizioa egin, K2K-k aurrera jarraitzea erabaki zuen, batez ere bertan lan egiten genuen 40 pertsonengatik; hala ere, nagusia erakundetik kanpora geratzea jarri zuen baldintza bezala, ez zezala ordura arte bezala komertzial lanik ere egin, izan ere konfiantza galduta zegoen bai K2Kren eta baita pertsonen aldetik ere.

K2K etxebizitza horiek saltzen saiatu zen lehendabizi, enpresak behar zuen likidezia lortzeko helburuarekin, K2K iritsi zenetik nagusia ematera konprometitu zen likidezia, hain zuzen. Ordu hartan sektoreak bizi zuen egoera ez zen onena, eta oso zaila zen etxebizitzak saltzea; hau hasieratik jakin izan bazen errazagoa izango litzateke. Likidezia arazoak eta etxebizitzak saltzeko zailtasunak zirela eta, enpresaren egoera oso kritikoa zen; baina K2K-k gure aldeko apustua egin zuen berriz, salmentan zeuden etxeetako lau erosi zituen, eta likidezia lortzen zuten unean bertan dirua bueltatzeko hitza eman zien nagusiak. K2K-k probintzian baztertutako leku batean kokatuta zeuden lau etxe horiekin gelditu beharra izan zuen, eta beste bat gehiago eman zitzaien bere lanaren ordainetan, izan ere, ez zuten azken sei hilabeteetan kobratu; azken batean, egindako lanagatik ez zuten inolako diru sarrerarik izan.

K2Krekin urte beteko lankidetza beteta erakundearen lan egiteko modua guztiz ezberdina zen. Taldeak erabat autonomoak ziren, eta ere berean lotura bat lortu zuten euren artean, eta erakundeak lan talde handi bat bezela funtziona zezan ahalbideratu zuen. Lehengo bileratik bagenekien **ner**-a bere osotasunean martxan zegoen unea iristen zenean Oscarrek (K2K) alde egingo zuela eta beste koordinatzaile batek hartuko zuela bere lekua. Guretzat momentu tristea izan zen, Oscar izan baitzen gure aldaketa posible egin zuen pertsona, erronka bakoitzaren aurrean ilusioa piztu ziguna, gogor lan egin zuen aurrera egin genezan, erakundea osatzen genuen guztiongan konfiantza izan zuen, eta batez ere, jokoa irabaziko genuela sinestarazi zigun. Oso zaila gertatzen zitzaigun, hortaz, aurrerantzean bere lekuan beste pertsona bat irudikatzea. Nola etorriko zen orain, azken urtea gurekin bizi izan ez zuen norbait koordinazio lanak egitera? Zer zen zehazki, gure koordinatzailearengandik orain behar genuena? Lanpostu horretarako pertsona berri bat onartzeko mesfidati geunden guztiok, baina erabakia K2Kren eskuetan zegoen. Azkenik, ez zela kanpotik inor etorriko erabaki genuen eta lau pertsonako talde bat osatu zen, erabaki garrantzitsuak hartu behar zirenetan bakarrik biltzeko helburuarekin. Oporretatik bueltan Oscarrek presentzia txikiagoa izango zuen gure artean.

Horrela jarraitu genuen hilabete batzuetan, egunero lan eginez, eskutik helduta, ilusioz beteta. Baina denbora guzti horretan, jabeak ez zuen behar bezala jokatu. Gure jardueran muturra sartzen jarraitu zuen, bezeroak eta hornitzaileak engainatzen, bere zorrei abala emateko erakunde bertako zenbait pertsona engainatzen ere saiatu zen (K2K-k eragotzi zuen)... Enpresa barruan senitartekoak zituela aprobetxatuz

berak zuzenean kobratzen zituen zenbait lan eginarazi zizkigun. Hala eta guztiz ere, K2K-k aurrera jarraitzeko ahalegina egin zuen gu guztiongatik, hori bai, nagusiaren anaiak erakundea utzi zezala exijitu zuen, haren bitartez nagusiak erakundearen eguneroko lanean sartzen jarraitzen baitzuen. Une horretatik aurrera nagusia zuzenean hasi zen enpresa kudeatzen, eta istea izan zen hartu zuen lehenengo erabakia. Enpresa berri bat sortzea zen bere asmoa hornitzaileei ordaintzea saihesteko eta langile gehienak kaleratzeko. Argi zegoen K2K-k ez zuela baldintza horietan aurrera jarraituko, eta proiektua uzteko erabakia hartu zuen orduan. Nagusiarekin bildu ziren eta atzeratutako nominak eta legeak zehaztutako kalte-ordainak ordainduko zirela adostu zuten. Bere erabakiaren eta baldintza ekonomiko hauen berri eman ziguten azkeneko bileran. Nagusiak ere parte hartu zuen bertan, eta han hitz egindako guztiari bere onespena eman zion guztion aurrean.

Beste behin, nagusiak nahi zuena egin zuen, eta nahiz eta K2K-k proposatutakoa guztion aurrean onartu, irteera ez zela aurrez aipatu bezala egingo jakinarazteko bilera batera deitu gintuen hurrengo goizean. Bidezko kaleratzeen paperak prest zituela esan zuen eta une hartan bertan sinatu behar genituela. Mehatxatu egin gintuen, sinatzen ez zutenek kobratzeko genituen azken bi hilabeteetako nominak agian ez genituela kobratuko esanez.

Zoritxarrez gutxiengoa izan ginen ez sinatzeko erabakia hartu genuenak. Oscarrekin jarri ginen harremanetan azkar batean, izan ere honek ez zuen bileran azaldu zigutenarekin zer ikusirik. Garbi zegoen erabaki hark ez zuela K2Krekin zerikusirik eta orain guri zegokigula nagusiaren aurka borrokatzea, baina hori beste guda bat izan zen...

Pena izan zen horrela bukatu beharra, baina egia esan, antolaketa estilo berriak iraun zuen bi urteetan ahalegina, ilusioa, konfiantza, poztasuna, borroka... presente egon ziren, abiadura bizian haztea ahalbideratu ziguten emozio eta sentipen multzoa izan zen, gure gaitasunak ezagutzeko aukera eskaini zigun, beldurrak gainditzen irakatsi, talde lana zer den ulertzen, gauzak beste modu batera egin zitezkeela ikusten.

Eta hau guztia eta gero, zer? Bagenekin galtzen genuena ez zela lan bat soilik, nekez aurkituko genuen lan egiteko modu bati ere esaten genion agur. Egiaz, K2Kren lankidetzarik gabeko azkeneko bi asteak infernu bat izan ziren. Ordura arte lortu genuen guztia egun bakarrean galdu genuen. Ohiko lan egiteko modura bueltatu ginen, iritzia emateko askatasuna

kendu ziguten, eta noski, erabakitzekoa ere bai. Leku berean pertsona berdinekin atzerapauso hori ematea gogorra da. Agian horrela izan behar zuen izan genuen hura benetan estimatzeko, eguneroko zailtasunek baloratzen uzten ez ziguten hura aintzat hartzeko, garbi baitago pertsonek ez dakigula zer daukagun galtzen dugun arte.

Bide berri bat aukeratzea zegokigun orduan, eta zein bide izango zen erabakitzea. Nik, master bat ikasteko gogoa nuen aspalditik, eta horretarako une egokia zela iruditu zitzaidan. Horretara jarri nintzen eta hurrengo ikasturtea (2009-2010) horretan eman nuen. Masterra amaituta enpresa batean praktikak egiteko aukera genuen, lan mundura salto egiteko aukera paregabea. Eta hori aukeratu nuen.

Ikasturtea uztailean amaitu zen, eta oporrak tarteko abuztuaren amaieran komunikazio eta publizitate enpresa garrantzitsu batetik deitu ninduten elkarrizketa baterako. Aukeratua izan nintzen eta segituan hasi nintzen lanean. Ordura arte ilusioa zen guztia, baina laster desegin zen. Lantoki batera ikasteko eta duzun onena emateko gogoz iristen zarenean eta oporrengatik atzeratuta gelditu den lana soilik ematen dizutela ikusten duzunean, eta enpresak duen helburu bakarra bost orduz bulego batean zeregin hori egin dezazun nahi duela konturatzen zarenean etsipena saihestezina da, baina garbi nuen ez nuela denbora guzti hura alferrik galtzen utziko. Harreman berriak egitea ere zaila zen bakarrik pasatzen bainuen egun guztia. Ez nuen egoera harekin konformatu nahi; ez nuen beste ezer, eta hurrengo aukera noiz iritsiko zen ere ez nekien, baina bi aste nahikoa izan ziren praktika haiek uzteko erabakia hartzeko.

Ate bat isten denean beste bat irekitzen dela esaten dute, eta nire kasuan horrela izan zen. Aste bete ere ez zen pasa, proposamen bat egiteko Oscarren (K2K) dei bat jaso nuenean. **Ner group** osatzen duten erakundeetako batean, WalterPack-en, planifikazio taldean amatasun baja bat egiteko norbaiten bila zebiltzan. Miguel WalterPack-eko koordinatzaileak eta Oscarrek egokiena estiloa bera eta lanpostua ezagutzen zuen norbait izango litzatekeela adostu zuten. Oscar nitaz gogoratu zen. Egia esan sorpresa atsegina izan zen. Hasieratik garbi izan nuen onartuko nuela, egin nahi nuela, dena den, ondo pentsatzeko eskatu zidaten, lan berri bat hastea suposatzen zuela, baina ez hori bakarrik.

Ezin nuen sinetsi, **ner**-ean lan egiteko aukera izango nuen berriz, etxetik urrun bazen ere. Hori zen nahi nuena, eta banekien nengoen lekuan oso zaila izango zela antzeko zerbait aurkitzea, parte zarela sentitzen duzun

proiektu batean lan egitea, konfiantza eta askatasun giro batean, zure ardurek soilik ezartzen dituzten mugen barruan. Balantzaren alde negatiboan distantzia baino ez zegoen, baina ez zen nahikoa horrelako aukera bati ezetz esateko; une hartan hori aitzakiatzat hartzen banuen ez zen aukera hura gehiago errepikatuko.

Hiru aste beranduago lantoki berrirako bidean nengoen, bizitza berrirako bidean. Denbora hartan, lan egin behar nuen erakundera bisita bat egin nuen, aurpegiak jarri nizkien lankide berriei eta zertan aritzen ziren ikusteko aukera izan nuen. Zinez, oso konplexua iruditu zitzaidan, eta une batzuetan, nahiz eta inoiz aitortu ez, lan hura aurrera eramateko gai izango ote nintzen galdetu nion nire buruari; dena den hori ezaguna ez den ororekin gertatzen dela pentsatzen dut. Beste **ner** proiektu batean parte hartzeko gogoa izan nuen beti, edo gutxienez baten bat ezagutzekoa denbora batez bazen ere. Nire lehenengo proiektuan lan egiten ari nintzen bitartean, beste erakunde bat ezagutzeko aukera izango ote nuen pentsatzen dudala gogoratzen dut, beste erakunde batzuetan nolakoa izango zen jakiteko jakin-mina nuen, nola egiten zieten aurre egoera jakinei, nolakoak izango ote ziren harremanak, etab.

Beste proiektu bat bizitzea oso aberasgarria izaten ari da niretzat, aitortu beharra daukat. Erakunde honetan, berau osatzen duten pertsonekin gertuagotik harremanak izateko aukera duen pertsona planifikazioaz arduratzen dena dela uste dut; lanaren alorrean eta pertsonalki ere bai, etengabe ikasten egotea suposatzen du honek, eta aukera ondo aprobetxatzen ari naizela uste dut. Gainera, lankide guztien aldetik jaso dudan laguntza eta babesa eskertu beharrean nago. Eta noski, baita dena eginda zegoela uste nuen esparru horietan hobekuntzak egiteko gai izan naizela ikustea ere garrantzitsua izan da.

Esperientzia hau hasteko erabakia hartu nuenetik bi urte eta erdi pasatu dira. Garbi daukat **ner**-a definitzen duena “pertsonetan oinarritutako proiektua” nigan behintzat baieztatu egin dela, balio eta egiteko modu batzuk partekatzen diren arren proiektu bakoitza ezberdina dela konturatu naiz, eta bakoitzak den bezala bizi duela, baina, pertsonak direla azken batean, hauek egin eta osatzen dituztenak.

Lan eta bizimodu berri bat, familia eta lagunengandik urrun, gizarte ezberdin batean batera hastea ez da erraza. Ez dago atzean uzten duzun 27 urteko bizitza hilabete batzuetan soilik eraikitzerik. Ilusioak soilik desagerrarazi ditzake horrek guztiak suposatzen dituen zailtasunak, eta

onenarekin gelditzera bultzatu. Horregatik, hemen nagoenetik behin eta berriz egin didaten galderari "Andaluziarra izanik nola daramazu hemengo eguraldiarena?", beti berdina erantzuten diet "ez da eguzkiaren beroa zehazki, faltan gehien botatzen dena".

Belén Molina

2013ko ekaina

VI. Kapitulua

Sistema fiskala. Giza Garapen Jasangarria (ner group-en ekarpena Gipuzkoako Batzar Nagusien Sozietateen Gaineko Zergen erreformari)

Sarrera

Urte honetan zergen erreforma posible baten inguruko hausnarketa aurkezteko eskatu diete Gipuzkoako Batzar Nagusiek zenbait erakunderi, gero beren osoko bilkuran aurkezteko. Ondoren aurkezten dugun dokumentua izan zen ***ner group****-ek egindako ekarpena.*

Sistema fiskala. Giza garapen jasangarria

Aurkibidea

Zergaren definizioa

Bere printzipio erretorearen arabera, "kontribuzio-ahalmena" deiturikoa, gehien dutenek finantzaketan ahal duten neurrian gehiago lagundu behar dutela esan nahi du, berdintasunaren printzipio konstituzionala eta elkartasunaren printzipio soziala bermatzeko.

Egungo egoera

Globalizazioaren azken bi urte hauetan, epe motzera hazteko helburuarekin, testuinguru humanoa, kulturala eta ingurugirokoak baztertu egin dira.

Etekinak lortzeko grinak etengabe produktu eta zerbitzu berriak, hobeak eta merkeagoak bilatzea ekarri du. Berrikuntzaren beharretik sortuta, gizarteak neurrigabeko kontsumismo batera garamatza, baita besteengandik eta gertuko gizarte ingurunetik urruntzera ere.

Oparotasunak produktu berri hauen etengabeko oldea ditu oinarri, ondorioz, epe luzera antsietatera, ahultasunera eta oinarri sozialak ez babestera eramango gaitu. Hau da egun indarrean dagoen eta hazkunde ekonomikoa bultzatzen duen sistemaren oinarria.

Gaur egun, mendebaldeko zibilizazioaren garapen tekniko, ekonomiko eta kapitalistak naturaren eta bizirik dagoen guztiaren jabe egitea du helburu. Ekologiak bertan bizi garen gaurko belaunaldiei planeta honekin daukagun harremana birplanteatzeko eskatzen digu.

Aldaketaren unea da

Guztiari buruz hausnarketa egin eta berriz hasteko unea da, gizartea protagonista izatetik, lokalena den horretatik, ekonomia, gizartea, politika, kognitibo, heziketa eta arlo existentzialaren arautze bat lortzeko.

Abiapuntua oparotasun irudi batean, bere horretan betetzeko eta hazteko gaitasuna duten gizakien garapenean egon beharko litzateke oinarrituta; planeta infinitu honen muga ekologikoen barruan gure potentziala indartu ahal izateko.

Oparotasunaren osagai garrantzitsuetako bat da gizartean, eguneroko bizitzan, modu eraginkorrean parte hartzeko gaitasuna.

Aldaketa beharrezkoa da, hortaz, gaur egun indarrean dagoen ekonomiaren aurrean, ondasun komunean, ongizate komunean eta Giza Garapen Jasangarrian (DHS) oinarritutako beste bat abiarazi behar da. Epe luzera gai sozialak lehentasuna izango duten gizarte baten oinarri nagusia izan beharko litzateke ekitatea.

Ekonomia lokala indartu beharko genuke, neurri gabeko irabazi-asmo global horren aurrean.

Hazkunde/beherapen binomioa berbideratzea beharrezkoa izango da; horretarako etorkizuneko oreka ekologikoa eta ekonomikoa erraztuko duen makroekonomiaren funtsak ondokoak izango dira:

- Zerbitzuetan oinarritutako jarduerak indartzea.
- Aktiboetan inbertsioak eta oinarri ekologikoa duen etorkizunsena.
- Lan orduei buruzko politikak mekanismo erregulatzaile gisa.

Antolaketa ekonomikoak komunitatearen eta ongizate komunaren onerako bideratu behar du bere jarduera epe luzera.

Giza Garapen Jasangarria izan beharko luke, bere jarduera elikadura, osasuna, irakaskuntza-heziketa, gizarte zerbitzuak, garraio publikoak, hondakinen murrizketa, nekazaritza, eraikinen berreraikitzea, eraginkortasun energetikoa eta aktibo publikoen igortzeen murrizketa bezalako alorretara bere jarduera bideratzen duten eta oinarri komunitario edo lokala duten enpresa-ekoerakundeei eman beharko litzaieke lehentasuna.

Honek errentagarritasuna epe luzeago batera ekarriko lukeen inbertsioak egitea suposatzen du, ez baita epe laburrean haziz joango den eta irabaziak gutxi batzuentzako ekarriko dituen ekonomia bat izango, gizartean (H) epe laburrean eragingo duen ekonomia (D) bat baizik, naturarekiko (S) errespetuan eta zaintzan oinarrituta.

Garapen kultural berri hau bultzatzeak eta zabaltzeak ez du esan nahi gizarteak exijitzen duen etika eta koherentziaren arabera jarduten duten gaur egungo enpresa-jarduerak ez direnik zabaldu eta babestu behar.

Azken hamarkadetan lehenengo aldiz pertsonen eta naturaren arteko harremana berpizten duen zientzia berri baten gisa azaleratu da ekologia. Mehatxu ekologikoari erantzuteak ez du teknika bakarrik exijitzen, baizik eta, eta batez ere, gizakiak eta bere garapenak naturarengan duen elkar eragite konplexu horren gainean dagoen pentsatzeko modua errotik aldatzea. Fenomeno honen gaineko kontzientzia hartzea XXI. mendeko gertakari garrantzitsuena izan daiteke.

Etorkizuneko misioa

Ondoren gizarteari bueltatzeko zerga-bilketarako ardura duen erakundea den aldetik, administrazioaren oinarrizko misioa zein den jakitea ere intereseko gaia da.

Jarduera eremu bakoitzean lortu beharreko helburuak zeintzuk diren jakin beharko litzateke, baita une bakoitzeko garapena eta egoera zein diren —desadostasun politikoen ondorioz epe motzera ez dadin aldatu— eta zenbat helburu lortu diren ere, horretarako ekarpenak egiten dituztenen pozerako.

Helburu orokorra

Giza Garapen Jasangarria bezalako gaietan pentsatzen duen eta hau osatzen duten pertsonen artean, modu jarrai eta definitu batean, berdintasun handiagoa lortzen ahalegintzen den gizarte bat sortzea proposatzen dugu.

Helburu honen baitan dago, direnak direla, ezberdintasun guztiekin amaitzea. Hori lortzeko gizartean lehentasunak jarri behar dira eta borondate politikoa erakutsi. Kohesio soziala erraztu beharko litzateke, nahikoa kapital sozial sortu, ekoizpena bideratu eta kontsumoa ez dadila erabiltzen diren baliabideen eta ekosistemaren harrapakari izan.

Azken hamarkadek planeta mailan eta baita gure inguruan, gero eta ezberdintasun handiagoak daudela erakutsi digute zientifikoki. Baina ezberdintasunena errealitate bat baino ez da, bestea, ingurura begiratu eta aztertuta ulertzerik ez dagoena, ongizate estatu honetan egoera umiliagarriagoan bizitzen ari den jendearen kopurua haziz doala ikustea.

Ezberdintasunek izaera lurraldekoia, ekonomikoa, soziologikoa, sanitarioa, heziketa mailakoa, kulturala, profesionala, etab. dute.

Aberastasunak ez du beti zoriontasuna ekartzen, baina pobreziak beti dakar berekin zoritxarra.

Politika humanitario bat beharrezkoa dela uste dugu, berdintasuna aniztasunaren kontrako hartu beharrean, ezberdintasun okerrenak progresiboki murriztuko dituen bide berritzaileak proposatuz.

Ekonomia gizartearen barruan irudikatzeko une egokian gaude, eta horrela elkartasuna, ardura, pluraltasuna eta parte hartzea bezalako printzipioak azpimarratu.

Beste administrazio eta alor ezberdinetatik landu beharreko beste zenbait gai badaudela ere uste dugu, arlo pedagogikoa, eragiten dion horren gaineko ezagutza eta hortaz, gizarteari interesatzen zaion hori ere bai. Gertaeren garapen azkarrak ezagutzaren garapena ere eskatzen du, ez bakarrik espezialista edo profesionalei zuzenduta, baita ekologiari, ekonomiari, etab. lotuta ere.

> "XXI. mendeko analfabetoak ez dira irakurtzen edo idazten ez dakitenak izango, ikasi, desikasi edo berriz ikasi ezin dutenak baizik."
>
> *ALVIN TOFFLER*

Gastu publikoa gizarte zerbitzuei lehentasuna emanez indartzea jarduera sortzeko bide bat da, lanpostu berriak sortzekoa eta herritarren ongizatea hobetzekoa. Herri batek, gobernu batek ez dauka bere herritarren pobreziaz harro egoterik, hain zuzen, beraiengana bideratu behar ditu sortzen dituzten irabaziak.

<table>
<tr><td>BPG/Biztanleko (2008)</td><td>UE-15 = 27.700</td><td colspan="2">Gipuzkoa = 34.218 (+%24)</td></tr>
<tr><td>Gizarte gastua/Biztanleko (2008)</td><td>UE-15 = 7.980</td><td colspan="2">Gipuzkoa = 6.381 (–%20)</td></tr>
<tr><td>Gizarte gastua/Biztanleko (%)</td><td>UE-15 = %29</td><td colspan="2">Gipuzkoa = %19</td></tr>
<tr><td>Gizarte zerbitzuetan lan egiten duten pertsonak (2009)</td><td>UE-15 = %12,7</td><td>Gipuzkoa = %12,5</td><td>Suedia = %25</td></tr>
<tr><td>Baztertze bidean dauden pertsonak</td><td>UE-15 = %21,5</td><td colspan="2">EAE = %19,3</td></tr>
</table>

Enpresa erakundeak

2008tik sufritzen ari garen finantza eta ekonomia krisia gure gizartearen gaixotasun sakon bat dela uste dugu, eta bereziki gure erakundeena. Sintomei aurre egitea eraginkorra izan daiteke epe motzera, baina sintomen jatorrira joaten ez bagara, gure burua eta etorkizuneko belaunaldiak engainatzen ari gara.

Gaixotasuna, edo bai parte bat behintzat, gaur egun nagusi den eta lehiakortasunean, enpresariarentzako ahalik eta onura gehien eskuratzean, hierarkian eta bere parte diren agenteen kontra jartzen diren interesetan soilik egituratuta dagoen enpresa eredua dela ziur gaude. Lau urteko krisia eta gero, eta oraindik etortzeko dagoena ikusita, agente hauen jarrera ez da modu positiboan aldatu eta orain hamarkada batzuk zegoenera atzera pausoak emateko zorian daude. Epe motzera irabaziak izateko grinak bultzatzen ditu eta lehiakortasunak, pertsonetan oso gutxitan oinarritukoak gehienak. Haatik, beren ingurukoetan nahiko lituzketen balioak zeintzuk diren pertsonei galdetuz gero —eta guk egiten dugu— beti agertzen dira: konfiantza, zintzotasuna, ardura, elkarlana, elkartasuna, eskuzabaltasuna, grina eta askatasuna.

Gure proposamena printzipio eta balio hauek ekonomiara eramatea da, hau da, enpresa batek balio hauek bere jarduera guztietan aplikatzen eta neurtzen dituenean, abantaila legal gehiago lortu ahal izatea. Horretarako, beharrezkoa da aurretik aipatutako printzipio eta balio hauek ze jarrera islatzen dituzten zehaztea, arrakasta ekonomikoaren kontzeptua birdefinitzearekin batera.

Arrakasta ekonomikoa moneta adierazleetan, dirutan islatzen da bere aldaera guztietan: makroan BPGaren bitartez, eta mikroan enpresa zehatz bati dagokionez, finantza irabazietan. Baina diruak gizakiontzat eta ingurune ekologikoarentzat horren garrantzitsua den hori ezin neurtu ahal izateko desabantaila du. BPGak ez dio gerran edo bakean gaudenari buruz ezer, demokrazian edo diktaduran bizi garen, errentaren banaketa justua den ala ez, goserik ote dagoen, ingurugiroa zaintzen dugun ala suntsitzen ari garen, gizarte batean konfiantza edo beldurra den hazten ari dena. Horregatik, gizartearen ongizatea zergatik nahasten dugun BPGarekin galdetzen dute askok. Mikroan irabazi gehiago izateak ez dio enpresa horretan lana sortzen edo deuseztatzen ari denari buruz ezer, langileen kalitateak gora edo behera egiten duen, emakumeak gizonak bezala tratatzen dituzten ala ez, enpresan ingurugiroa deuseztatzen duen edo kontrara zaintzen duen, enpresa horrek armak edo bertako

produktuak sortzen dituen ala ez. Hau da, irabaziek ez dute arrakasta, edo enpresa batek gizarteari edo ongizate komunari egiten dion ekarpena neurtzeko balio, ezta, benetan Giza Garapen Jasangarri bat bultzatzen duen jakiteko edo ez.

Bestelako enpresa erakundeak badaude

Badakigu epe luzera gizartearentzat onuragarriak diren enpresa eta erakundeak egon badaudela. Ondasun komunaren ikuspuntutik aberastasuna sortzen duten enpresak dira, Giza Garapen Jasangarri batetik eta batentzat, etikoagoak, bidezkoagoak, eta ez bakarrik banakako garapen batentzat.

Gure iritziz, erakunde hauek bost pilare hauetan oinarritzen direnak dira:

1. Pertsonetan oinarritutako proiektuak dira, bezeroarengana, eraginkortasunera eta gizartera bideratutakoak.
2. Gizarteari ekarpen garbi bat egiten diote.
3. Eskuzabaltasunean oinarritzen dira.
4. Askatasunak eta gardentasunak gidatzen ditu. Badaude kontziliazioa eta berdintasuna.
5. Giza Garapen Jasangarri bat bultzatzen dute.

Sistema fiskalak, eta sozietate-zergak bereziki, enpresa mota hauek hobetsi beharko lituzkete.

Horretarako, bost pilare hauek gehiago zehaztuz, adierazgarri hauek aintzat hartuko lituzkeen hobarien eta salbuespenen sistema bat ezarri beharko litzateke batetik, eta penalizazioena bestetik:

1. Pertsonetan oinarritutako proiektuak dira, bezeroarengana, eraginkortasunera eta gizartera bideratutakoak:
   - Ez dago kaleratzerik.
   - Soldaten artean ekitatea dago.

- Gutxieneko soldata egokia da.
- Ez da behin behineko kontrataziorik egiten.
- Lana sortu eta banatzen da: ez dago aparteko ordurik, eta ordutegien malgutasuna aplikatzen da, hortaz ez da fitxatzen ezta langileen presentzia irteera eta sarrera orduekin kontrolatzen ere.
- Pertsona guztien giza garapena eta garapen profesionala.

2. Gizarteari ekarpen garbi bat egiten diote:
   - Emaitza ekonomikoaren zati bat mota ezberdinetako jarduera sozialetara bideratzen dute.
   - Pertsonen denboraren zati bat gizarteari eskaintzen diote.

3. Eskuzabaltasunean oinarritzen dira:
   - Emaitza ekonomikoari dagokionez, pertsona guztien artean banaketa esanguratsu bat egiten da.
   - Erakundearen gehienezko eta gutxieneko soldaten arteko mugaketa

4. Askatasunak eta gardentasunak gidatzen ditu. Badaude kontziliazioa eta berdintasuna:
   - Pertsona guztien parte hartzea jabeen maila berdinean, harremanetarako estiloa aukeratzeko orduan eta antolaketa eredua zehazterakoan.
   - Pertsona guztien parte hartzea kudeaketan.
   - Informazio guztia, batez ere ekonomiko-finantzarioa eskura egon dadila, pertsona guztiak ulertzeko moduan.

5. Giza Garapen Jasangarri bat bultzatzen dute:
    - HUSOS proiektua, LUR DENOK proiektua (**ner group**-en errealitatea).
    - Erakundea bezero etikoa eta gizartearekiko arduratsua da.
    - Gizartean eraginkorra izatea dute irizpidetzat.
    - Ba al dauka zentzurik enpresa mota hauek, ohikoak ez bezala, administrazioaren aurrean erantzun behar izatea ekitaldi bakoitzaren amaieran?

Laburbilduz

Administrazioak misio bezala ondokoak beharko lituzke:

- Garai berri hau giza balioetara, pertsona gizartearen parte egiten duten horietara bideratuko duen lan pedagogikoa egitea.
- Jarduera lokalak bultzatzea ongizate komunarentzat onuragarriak diren ekintza globalak alde batera utzi gabe.
- Kudeaketari dagokionez, Giza Garapen Jasangarria bere egiteko modua duten eta hortaz, gizarteari ekarpen handiagoa egiten dioten enpresa horiek animatu, erraztu, lagundu.
- Lorpen eta denbora gaietan helburu kuantitatiboak zehaztu ekonomikoki gizarte zuzenago bat izateko. Gizartearekin partekatu, erronka komun bat izan dadin.
- Bizi kalitateari, ongizate komunari, ekonomia ondasun komunari dagozkion helburuak zehaztu, lorpen eta denbora gaietan Giza Garapen Jasangarria bultzatu, gizarteak partekatu eta pertsona guztien erronka gisa hartu ditzan, benetako elkartasuna bultzatuz.
- Herritarrari benetan interesatzen zaizkion gaien inguruko informazioak, komunikazioak eta gardentasunak parte hartzea sustatzera bideratu.
- Iruzurra ahalbideratu dezaketen ekintzak etikoki eta koherentzia erabiliz ekidin.

Ondorioa

Jasotzen diren zergen zenbatekoa betetzen eta lortzen den misioaren araberakoa izango da, gizarteari etengabeko elkartasun mezu bat helaraziko dio honek, bere ekarpenen zenbatekoa eta zergatia ezagutuko baititu eta zertarako erabiliko diren jakingo baitu.

ALDATZEA ZAILA DA, BERDIN JARRAITZEA SUIZIDA, AGIAN



ner group

ner group-en etorkizun-sena

Ezagutza kapitalaren aurretik jartzen duen pertsonez osatutako enpresa erakundeen elkarte bat izatea, gizartean eta naturan elkarbizitzen direnak, eta gizarte integratzaile eta orekatuago baten garapena ahalbideratzen duen eraginkortasunean eta eskuzabaltasunean sinesten dutenak.

Bere baitako 21 proiektuak gaur egun ondokoak dira:

- %70 S.A., S.L.
- %30 S.Coop.

Zerk ezberdintzen ditu besteengandik ner group-eko erakundeak?

Batzen duena ez da sektorea, emaitzen kontua edo forma juridikoa.

- Batzen duena erakundea zuzentzen duten balioak dira:
  - Etika.
  - Pertsonengan konfiantza izatea.
  - Talde lana, ez hierarkia.
  - Benetako komunikazioa, gardentasuna.
  - Askatasuna eta ardura. Kontziliazioa, berdintasuna.
  - Eskuzabaltasuna, jasotakoa banatzea.
  - Emaitzen %2,5 eta pertsonen denboraren %2 gizarteari ematea.

- Gardentasuna benetakoa eta eraginkorra da:
  - Kontuak erakundeko pertsona guztiak ezagutzen eta ulertzen dituzte.
  - Ez da ia banakako erabakirik hartzen, gehienak taldean hartzen dira.
  - Erakundearen erabaki nagusiak bileran hartzen dira.

- Jasotakoaren banaketa:
  - 3 edo 4 soldata maila ezartzen dira eta ahalik eta gehien orekatzen da kurba. Soldaten oreka.
  - Urtero igotzen da KPI-a.
  - Ez da aparteko ordurik ordaintzen.
  - Urtero sortutako irabazien %25 edo %30 banatzen da pertsona guztien artean.

- Pertsonak ez dira “esku-lana”:
  - Pertsonak ez dira ABLE (Aldi baterako lanerako enpresa) bitartez kontratatzen jardueraren une jakin batzuetarako, erakundean gelditzeko baizik.
  - Gauzak okertzen direnean ez dira pertsonak kaleratzen. Jabeek eta pertsonak erabakitzen dute zenbat eta zer parte bideratuko duten langabezia fondotik.
  - Ez da hiperespezialiazioa bilatzen, balio-aniztasuna, ezagutza zabaltzea, malgutasuna eta lana sortzea baizik.

VII. Kapitulua

GURE KONPROMISOA GIZARTEAREKIN

Gizartearekiko Konpromiso Taldea **ner group**-era atxikitako 18 erakundek osatzen dute ekitaldi honen amaieran, eta Juanje Anduagak koordinatzen du.

Jatorrian, talde hau gbe-ner elkartea izenez ezagutzen zen (**harremanetarako estilo berri** baten bitartez gizarte berri bat sortzen ari den elkartea) eta 10 erakundek osatzen zuten. Haziz joan da, **ner group** elkarteak egiten zuen era berean.

Gizartearekiko Konpromiso taldeak munduari irekita haziz doazen eta **harremanetarako estilo berri** bat partekatzen duten erakundeak eta pertsonak batzea du helburu. Gizartearekiko eta gizartearentzako arduratsuak eta eraginkorrak diren erakundeak eta pertsonak, berritzaileak, sortu eta partekatzen dutenak, eta horregatik lankide boluntarioak eta solidarioak direnak. Azken batean, Giza Garapen Jasangarri hobea lortzeko subjektu aktibo izan nahi duten erakundeak eta pertsonak.

Etorkizun-sena gizarte eta enpresa proiektuak **harremanetarako estilo berri** bat partekatzen duten pertsonakekin garatzean datza, baliodun pertsonak, ezagutza kapitalari lehenesten diotenak, naturan bizi direnak eta hau errespetatzen dutenak, eta integratzaileagoa eta orekatuagoa izango den Gizarte Berri baten garapena ahalbideratzen duten eraginkortasunean eta eskuzabaltasunean sinisten dutenak.

Harremanetareko estilo berrian (ner) pertsonekiko, eta orokorrean gizartearekiko eta bere inguruarekiko eskuzabaltasuna gure antolatzeko estiloarekin bat dator, bazkide diren proiektu guztiek bere irabazien %2,5 eta pertsonen denboraren %2 bideratzen dute gutxienez ideiak bultzatzera eta gizarte arloko jardueretara. Ekimen hauen bitartez, **ner group** elkarteko Gizartearekiko Konpromiso Taldeko misioa eta etorkizun-sena bultzatzen, garatzen, komunikatzen eta ezartzen dugu, parte garen eta bertan integratuta bizi garen gizartearen errealitatea **ner**-aren baitan garatzen dugun enpresa-kulturaren parte bihurtzen dugun bitartean.

Ideia eta ekimen hauek —gizarte arloko proiektuak— talde guztiak ordezkatuta dauden Gizartearekiko Konpromiso Taldearekin adosten dira.

Aurrekotik eratorri daitekeenez, definitzen gaituen arloetako bat hezkuntzarekiko eta komunikazioarekiko daukagun sentiberatasuna da; honek gure kezkak modu berean ulertzen dituzten eta beharrezkoa den armonia sentitzen duten beste erakunde horiekin lankidetzan aritzea ahalbideratzen digu.

2010eko urritik, lehendabiziko bilera orokorra ospatu genuenetik, 2012ko abendura arte Gizartearekiko Konpromiso Taldeak **ner group**-ekin hitzartutako eta balioetsitako ideietan oinarritutako 28 proiektu onartu eta jarri ditugu martxan:


ner group

IDEIAK AUKERATZEKO IRIZPIDEAK

1- Nahikoa informazio izatea, proiektuaren bideragarritasun erreala ebaluatzeko pertsonak, epeak eta aurrekontuak zehaztuz.

2- Eragina duen jardueren eremua (Giza Eskubideak, kultura, heziketa, osasuna, haurtzaroa, hirugarren adina, ingurugiroa, harreman mota berriak, giza garapen jasangarria eta eragin soziala duen beste edozein).

3- Jasangarritasunak, parte hartzeak eta ebaluatutako ideiak sortutako duintasun irizpideak sartu.

4- ner group-eko pertsona boluntarioen lana behar duten horiek lehenetsi, proiektuak ekarpen ekonomikoa baino lehenago baloratuz.

5- Etorkizunean dependentzia ekonomikoa suposatuko duten eta proiektu berriak sartzea eragotziko duten proiektuak saihestu.

6- Inbertsio handiak eta urte asko suposatzen dituzten eta gure eragina minimoa den proiektuak saihestu.

7- Gizartearekiko Konpromiso Taldeak proiektu bat onartzeko, gutxienez, ner group-i atxikitutako hiru proiekturen onespena izan beharko du.

Bistakoa denez, irizpide hauetara egokitzen ez ziren ideia eta proiektuak atzera bota zituen taldeak.

Gráfico 1. Relación de ideas y proyectos aprobados por la Asamblea General de octubre de 2010

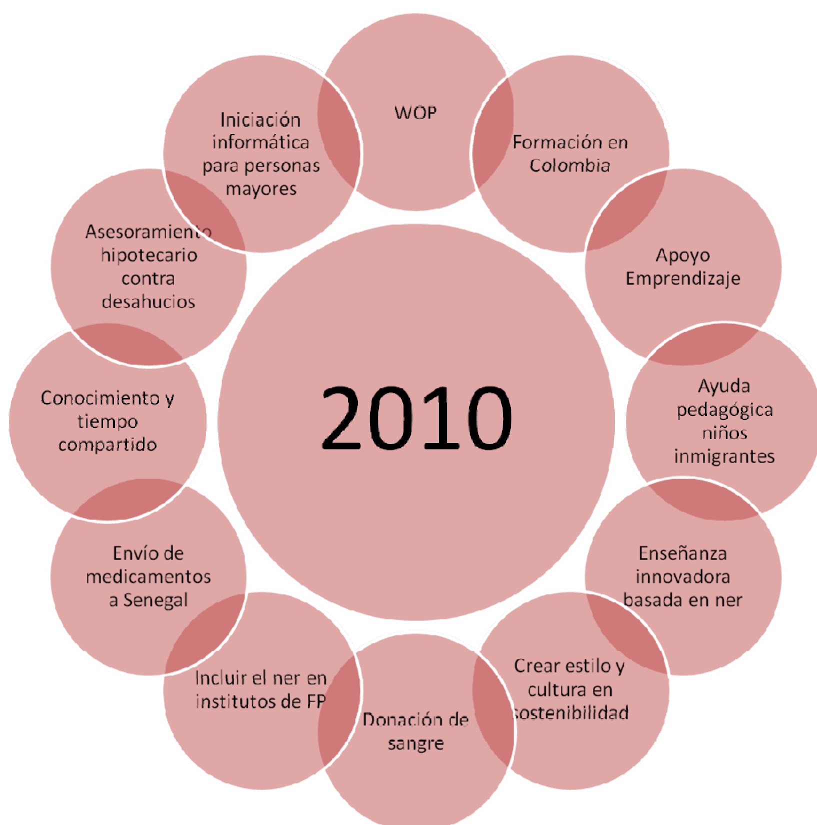


Gráfico 2. Relación de ideas y proyectos aprobados por la Asamblea General de noviembre de 2011



Gráfico 3. Relación de ideas y proyectos aprobados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group en 2012



Ondorioz, 26 hilabetetan, lehenengo bilera ospatu zenetik, hau da 2010eko urritik 2012ko abendura arte, **ner group**-en Gizartearekiko Konpromiso Taldearekin bat datozen misioa eta etorkizun-sena oinarri hartuta, Euskal Herrian, nahiz Hegoamerikan edo Afrikan garatu diren hogeita hamar bat proiektu martxan jarri eta garatu ditugu.

Ekintza alorraren araberako ideia eta proiektuen banakatzea

- *Nazioarteko kooperazioa:* Kolonbian **harremanetarako estilo berrian (ner)** hezi eta talde lana sustatu; Perun eta Bolivian degradatuta zeuden eremuen basoberritzea eta berreskuratzea ura biltzeko lainoak antzematen dituen gailu baten bitartez; Saharan, bizikletak bidaltzea, Ausserd-eko eskola lagundu eta Agüenit auzoan garapen proiektuak sustatu; Senegalen sendagaiak bildu; eta Ugandan umezurztegi jasangarrien garapena.

- *Heziketa*: **harremanetarako estilo berrian (ner)** oinarritutako heziketa berritzailea UPV/EHUko (Universidad del Pais Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea) Berrikuntzaren eta Ezagutzaren Kudeaketarako Masterraren arduran bezala.

- *Formazio profesionala (FP)*: gure esperientzia berritzailea, **ner-a (harremanetarako estilo berria)** formazio profesionaleko ikastetxeetan elkarbanatu lan mundura salto egiteko zeuden ikasleekin, eta garapen bidean dauden herrialdeetan Formazio Profesionalarekin kolaboratu, Mozambiketik hasita.

- *Proiektu ekintzaileak bultzatu*: Alluitz Natura Gazta Eskola, ikastetxea berrituz, eta Breen proiektua, proiektu akuikola eta akuaponiko jasangarria.

- *Natura eta ingurugiroa*: bertako basoaren berreskuratzea.

- *Ondoko hauei zuzendutako gizarte gaietako ideia eta proiektuak*: odol emanaldiak areagotzea; gaixotasun arraroak deiturikoak dituzten horiei laguntzea Walk on Project-ekin (WOP) elkarlanean eta Garmitxarako tapoi bilketan laguntzen; ekinoterapia bidez minusbaliotasun intelektuala dutenei laguntzea; tratu txarrak jasan dituzten emakumeei babesa eskaintzea landa ingurunea osasun iturri bezala jarriz; baztertzeko bidean dauden haurren giza garapen eta garapen

soziala sustatzea, baita immigranteen kasuan ere beraien gizarteratzea, harrera, heziketa eta formazioa bultzatuz; adineko pertsonak edo pentsiodunak lagundu informatika ikasgela bat sortuz eta "Adreiluak bakardadearen aurka" programen bitartez.

- *Giza Garapen Jasangarria (DHS)*: jasangarritasunean oinaritutako kultura eta estiloa sortu, elikadura eta baratza ekologikoetara bideratutako Lur Denok proiektua garatu.

- *Harremanetarako modu berriak*: ezagutza eta elkarbanatutako denbora.



Umezurztegi jasangarriak Ugandan.

Odola emateko kanpainak ere bultzatu ditugu, sendagaien bilketa, eta gehien behar duten pertsonentzako janari bilketak. Etxegabetzeen aurka Elkartasun Fondo bat ere sortu dugu **ner group**-en bihotzean.

Ner group-en aldetik urte guzti hauetan ideia eta proiektu guzti hauek martxan jarri eta garatzeak eragin positiboa izan du ondorengo ekintza eremuetan: giza eskubideak, kultura, heziketa, osasuna, haurtzaroa, adineko pertsonak, ingurugiroa, harremanetarako modu berriak, Giza Garapen jasangarria (DHS) eta gizarte kutsuko beste hainbat.

Eragin positibo hau aipatutako eremu batean edo gehiagotan ematen da sortzen den proiektu bakoitzeko. Adibidez, baztertzeko bidean dauden haurren giza garapena sustatzen duen proiektuak eragin positiboa du giza eskubideetan, haurtzaroan, kulturan, heziketan, osasunean eta harremanetarako modu berrietan.

2012an, 2011ko azaroan egin genuen bilera orokorrean eta **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldeak urtean zehar onartutako ideien gainean lan egin genuen.

Jarraian, 2012an zehar garatu eta 2011ko azaroan onartutako zenbait ekimen azaltzen ditugu labur-labur: **Ekinoterapia** (ekinoterapia bidez minusbaliotasun intelektuala duten pertsonen garapena eta gizarteratzea sustatzea); **plastikozko tapoien bilketa kanpaina** Garmintxa elkartearentzat, gaixotasun arraro deituriko bat duten eta elikagaiak hartzea eragozten dien bi haurren inguruan antolatutako kanpaina; eta **Ausserd eskolari laguntzea eta bizikleten bidalketa Saharan**, eskolako materialez, liburuz, jostailuz, musika tresnez, bizikletez, etab. betetako kamioi batean egin genuen bidaia horretarako. Bidai honen beste helburuetako bat **ner group**-eko bi pertsona boluntario Saharako kanpamentuetaraino gerturatzea zen, bertan Gizartearekiko Konpromiso Taldetik garatu genitzakeen proiektuak eta ideiak jasotzeko; honek **Agüenit auzoan (Sahara) garapen proiektuak** martxan jartzea ekarri zuen beranduago.

Jarraian, proiektu hauetako batzuetan sakonduko dugu.

Gure esperientzia berritzailea, ner-a (harremanetarako estilo berria) formazio profesionaleko ikasle eta irakasleekin partekatzen. Goran: Bergarako (Gipuzkoa) Miguel Altuna institutuan. Behean: Erandioko (Bizkaia) Tartanga institutuan.

Degradatuta zeuden eremuen basoberritzea eta berreskuratzea ura biltzeko lainoak antzematen dituen sistema baten bitartez

Ideia hau 2011ko azaroan onartu zen bilera orokorrean, baina zatirik garrantzitsuena 2012an garatu da eta 2013 erdialderako amaituta egongo dela aurreikusten da. Heziketan, adineko pertsonengan, ingurugiroan eta Giza Garapen Jasangarrian eragin positiboa du. Pobretuta dauden herrialdeetako eremu degradatuetan, Perun eta Bolivian, lainoak antzemateko sistema baten bitartez ura bilatzea da helburua. Herrialde hauetan nekazaritza eta abeltzaintza dira diru iturri nagusienak, baina ur eskasiak garapen ekonomikoa eta bertako biztanleen Giza Garapen Ekonomikoa mugatzen ditu.

Proiektu hau Zabalketa GKE-arekin elkarlanean jarri dugu martxan, Zabalketako eta **ner group**-eko boluntarioen artean jakintza-alor ezberdinetako talde bat osatu dugu horretarako.

Ner group-eko boluntarioek aurrera eramandako jardueren artean ondokoak nabarmentzen ditugu:

- Zabalketak egindako hasierako diseinu esperimentaleko zirriborroari ekarpenak egitea.
- Web gune bat sortzeko emandako laguntza.
- Informazioa bilatzea, lainoak antzemateko teknologiari eta estazio meteorologikoen ereduei buruzko bibliografiaren berrazterketa.
- Lainoak antzemateko gailuak ekoizten dituen enpresa batekin lehenengo harremana egin eta erraztea.

Perun eta Bolivian proiektua garatu ahal izateko sei eremu zehaztu ziren aurretik, Chincha, Chanchamayo, Canchaque-Piura, eta Morropon-Piura Perun eta Alto Veladero eta Cruce de Pucara Boliviako Cruceños haranean. Apirilean ezarri ziren lainoak antzemateko lehendabiziko gailuak, aurreikusita bezala Chinchan, Perun.

Behin lainoak antzemateko gailuak ezarrita eremu jakin bakoitzerako aukeratutako oihaneko landare eta zuhaixka espezieak landatu ziren. Geroago, aipatutako espezie hauen bitartez lurrak onbideratzeko duen

gaitasun naturala zein den aztertu dugu, ureztatzea hobetzeko neurriak hartzearekin batera.

Jasotako emaitza nagusienak hauek izan dira:

- Lainoak antzemateko gailuen errendimendu altua laino frekuentzia handien aurrean, garai lehorra izateko hileko ur bolumen handia biltzea lortu baita. Alto Varaderon, Bolivian, itsas mailatik 2.500 metrora eta kostatik 1.500era, maiatza, ekaina, uztaila eta abuztuan laino egunak %40 direla aintzat hartuta, eta 5-10 m/s-ko haize jardunarekin, eguneko 5-15l/m^2-ko etekina lortu da, hau da, hileko 100 litro gehiago.
- Haizearen abiadurak ura antzematea erraztu du.
- Landatu diren landareek hazkunde ona erakutsi dute lehenengo sei hilabetetan.
- Sistema hau aukera erreala izan daiteke ekosistemaren zerbitzuen hornikuntzarako eta berreskurapenerako.

Gainera, proiektu honek beste errealitate sozial eta kultural batzuk ezagutzeko aukera eman digu, ingurune-sistemen eta Giza Garapen Jasangarriaren arteko interkonexioa eta garapenerako beste aukera teknologiko batzuk badaudela ezagutzeaz gainera.

Lur Denok (Elikadura eta baratza ekologikoa)

Proiektu hau 2011ko azaroan onartu zen bilera orokorrean, eta 2012an hartu zuen gorputza Astigarragan (Gipuzkoa) lehenengo baratza ekologikoa ireki zenean. Gaur egun, Lur Denok 200 bazkide dituen errealitate bat da.

Bertako basoen berreskuratzea

Ideia 2011ko azaroan onartu zen bilera orokorrean, eta lau urteko epean bertako 2.000 zuhaitz landatzea du helburu, gure lurraldeko ingurugiroaren berreskurapenean eragiteko. Planteatuta dagoen moduan, eragin positiboa izango du heziketan, osasunean, haurtzaroan, adineko pertsonengan, ingurugiroan eta Giza Garapen Jasangarrian.

2012ko martxoan lehenengo landaketa egin genuen Gorbeiako natur parkean, Areatza-Villaron (Bizkaia), **ner group**-eko 100 boluntariok eta euren familiek hartu zuten parte ekimenean. Giro paregabean bertako 250 zuhaitz eta zuhaixka landatu zituzten: haritzak, urkiak, elorri zuriak, basoko udareondokoak eta astigarrak, besteak beste.

Landaketa egin aurretik, ekimen honetan **ner group**-ekin lankidetzan aritu ziren Lurgaia Fundazioko kideek (Bizkaiko Ondare Naturala Zaintzeko eta Kudeatzeko Fundazioa) bertako habitata berreskuratzearen garrantziaz eta dakartzan onuren inguruan hitz batzuk egin zituzten, bere ezagutza bertaratutako guztiekin partekatuz.



Areatzako basoaren berreskuratzea (Gorbeiako natur parkea, Bizkaia), 2012.



Undabasoko basoaren berreskuratzea (Muxika, Urdaibaiko biosfera-erreserba, Bizkaia), 2013.

Adreiluak bakardadearen aurka

Adreiluak bakardadearen aurka arlo psikosozialean, heziketan eta kulturan eragiteko adineko pertsonen egoitzetan martxan jarri den proiektu pilotu bat da, animaliek lagundutako terapia du oinarrian, txakurrekin egiten dena bereziki, eta musikoterapia.

2013ko maiatzean amaitu zen proiektua eta Santurtziko (Bizkaia) adineko pertsonen egoitza batean egin da proba, bertako adineko pertsonekin, beraien senideekin eta zaintzaileekin.

Proiektu pilotu honen bitartez lortu nahi diren helburuak hauek dira:

- Psikologiaren eta heziketaren alorrean terapia eta teknika berriak daudela jakinaraztea eta zabaltzea, eta adineko pertsonen artean eragiten dituen onurak azaleratzea (TAA edo animaliek lagundutako terapiak).

- Adineko pertsonei egunerokotasunetik eta eguneroko apatiatik ateratzea ahalbideratuko dieten esperientzia aberasgarriak eskaintzea, alor kognitiboa, psikologikoa, soziala, fisikoa eta hitzezkoa landuz.

- Gure adinekoak baloratzea, dituzten gaitasunak, interesak eta motibazioak garatzen lagunduz eta aukerak sortuz.

- Boluntarioei kolektibo honek bizi duen egoera gogorraren berri ematea, beraien ekarpen pertsonala egin dezaten, belaunaldien artean **harremanetarako estilo berri bat (ner)** bultzatuz.

- Azken batean, eta garrantzitsuena, estimulazio, motibazio eta poztasun pixka bat helaraztea horrenbeste merezi duten gure adinekoei.

Proiektu hau Rubick zentroarekin lankidetzan eraman da aurrera, psikologian eta hezkuntzan adituak diren zentroko profesionalak eta **ner group**-eko boluntarioak aritu dira elkarrekin lanean.

Animaliek lagundutako terapiaren bitartez lortu nahi ziren helburuak arrakastaz burutu direla esan dezakegu, adineko pertsonek interesa agertu

dutelako eta saioetan aktiboki parte hartu dutelako, eta oroimena, hiztegia, arreta, motrizitatea, etab. lantzen lagundu dietelako.

Landa ingurunea osasun iturri bezala

Ideia hau burutzeko Nekanatur (Euskadiko nekazaritza turismo eta landetxeen elkartea), Osanatur (psikologoak, pedagogoak, hezitzaileak, fisioterapeutak, zaldi-heziera naturalean eta ekinoterapian profesionalak), Gipuzkoako Foru Aldundia, bitartekaritza terapeutikoa jasoko zuten pertsonen aukeraketa prozesua kudeatu zuen Gizarte Gaietarako saila zehazkiago, eta finantzaketan lagundu zuen eta Osanaturreko lan taldera batu zen boluntario baten ekarpena egin zuen **ner group** batu ginen.

Ner group-eko boluntarioak proiektua hasi baino lehenago astebeteko formazioa jaso zuen lan taldearekin harremanetan jarri eta ATEAN (Actividad Terapeutica Educativa con Animales y Naturaleza) metodologia aztertu eta ikasteko. Helburua parte hartu ahal izateko autonomia gehiago bereganatzea zen, bere jarduera erraztuko zuten gaitasunak barneratzeaz, eta terapia jasoko zuten pertsonekin harremana sakontzeaz gain.

Ekintza tratu txarrak jasan zituzten zortzi emakumez osatutako talde bati zuzendu zitzaion, terapiaren helburu nagusia zortzi emakume hauen osasun mentala, fisikoa eta emozionala hobetzea zen, baita alde emozionala kudeatzen ikasi zezaten ere; Beasaingo Pagorriaga nekazaritza turismoan burutu zen terapia bi aste eta erdiz. Jarduera terapeutiko honen bitartez bertan jasotako ikaskuntza beraien eguneroko jarduerara eta harremanetara estrapolatu zezaten bilatzen zen, modu horretan, beran bizi kalitatea hobetzeko.

Parte hartzaile guztiek modu positiboan baloratu genuen proiektua, eta hasieran ezarritako helburuak lortu direla esan daiteke.

Parte hartu zuten zortzi emakumeek berriz jaio zirela aitortu zuten proiektua amaitzean, eta ikasitakoa beraien egoera berdinean zeuden beste emakume batzuei transmititzeko gogoz zeudela.

Ner group-eko boluntarioak, Jon Iparragirrek, *Hurbilean* barne-aldizkarirako adierazpen hauek helarazi zizkion Juanje Anduagari, Gizartearekiko Konpromisoa Taldeko koordinatzaileari: “Inoiz ahaztuko ez dudan esperientzia bat izan da, ikustekoa da emakume hauek egin duten aldaketa! Saio benetan zuzena eta bizia izan da, eta irakasgai ezin hobea, emakume hauetako bakoitzak aurrez bizitakoak sortu dizkieten sentimenduak eta emozioak horren denbora laburrean askatzeko erakutsi duten gaitasuna”.



Landa eremua osasun iturri bezala.

Garapen proiektuak Agüenit auzoan (Sahara)

Ideia honek eragin positiboa du jarduera eremu hauetan: giza eskubideak, kultura, heziketa, osasuna eta harremanetarako estilo berrietan. Martxan jarrita Agüenit (Sahara) auzoko bizilagunei etorkizunari ilusio handiagoz aurre egiten lagundu genien. 2012an hasi ginen proiektua lantzen, **ner group**-eko bi pertsonek, taldeak bertan babesteko moduko ideiak eta proiektuak bertatik bertara identifikatzeko asmoz Saharako errefuxiatuen kanpamentuetara egin zuten bidaiaren ondorioz. 2013an amaituko da.

Gizartearekiko Konpromiso Taldeak Saharan garatzeko onartuta dituen proiektuak hauek dira:

- *Agüeniteko emakumeen kooperatibari laguntzea:* Kooperatiba honetako emakumeek larruzko poltsak eta sandaliak egiten dituzte, tartean familiari laguntzeko ikasketak bertan behera utzi behar izan dituzten neska gazteak ere badaude. **Ner group**-etik lanerako lokal bat txukuntzen lagunduko diegu, eta bertan ekoizten dituzten produktuen merkaturatzean, **harremanetarako estilo berria (ner)** partekatzearekin batera.
- *Amatasuna:* Erditze-gela gauetan ere erabili ahal izateko, orain egunez bakarrik erabili daiteke, azpiegitura elektrikoaren instalakuntza martxan jartzea.
- *Eskola:* Ikasgai ezberdinetarako arabierazko liburuak txukundu eta ematea otsailean irakurtzeko liburuz beteta bidalitako karabanaren osagarri gisa.

Babesgabetasun eta baztertze bidean dauden haurren garapen pertsonala eta soziala sustatzea

Proiektu honetan **ner group**-eko sei boluntariok hartzen dute parte, eta Hasbide elkartearekin lankidetzan garatu dugu. Babesgabetasun edo baztertze bidean dauden haurren eta gazteen garapen pertsonalean laguntzea du helburu nagusitzat.

Ideia hau eskolaz kanpoko orduetan gauzatzen da 2012ko irailean hasi eta 2013ko ekainera bitartean, Sestaoko (Bizkaia) sozialki gehien gutxietsitako auzo batean, bertan bere garapen pertsonal eta sozialerako baldintza kaxkarretan bizi dira hainbat haur eta gazte.

Ner group-eko pertsonek aktiboki hartzen dute parte proiektu sozio-hezitzaile honetan, haurrei beren etxeko lanetan laguntzen, motibazioa sustatzen, eta ikasteko oinarrizko erremintak barneratu ditzaten saiatuz. Era berean, jolasak, tailerrak, eta gizarte gaitasunak garatzeko saioak partekatzen dituzte beraiekin, haur hauen gaitasun pertsonalak, sozialak, afektiboak eta familiarrak sustatzeko eta hobetzeko helburuarekin.

Ideia honen gainean egin dugun balorazioa oso positiboa da, jarduera eremu hauetan izan duten eragin ezin hobeagoagatik: giza eskubideak, kultura, heziketa, osasuna, haurtzaroa eta **harremanetarako estilo berriak**. Bai **ner group**-eko pertsona boluntarioak, bai Hazbide elkartea guztiz pozik daude esperientziarekin eta bi erakundeen artean sortutako lankidetzarekin.

Hazbidetik nabarmendu dutenez, gure taldeko pertsona boluntarioak arazorik gabe integratu dira lantaldera, eta haurrek beraiekiko agertzen duten jarrerak bi aldeen artean lotura positiboak sortu direla esan nahi duela. Gainera, oso positiboki baloratu dute enpresa mundutik datozen **ner group**-eko zenbait pertsonak gisa honetako ekimen batean boluntario aritzea. Enpresa munduaren eta gizartearen arteko lotura guztiz beharrezkoa dela nabarmentzen dute, nahiz eta hori ez dela ohikoena aitortu.

Ner group-eko pertsona boluntarioak era berean, oso pozik daude bizitako esperientzi aberasgarri honekin, eta gugandik horren gertu bizi diren zenbait familiek sufritzen duten egoera zein den bizitzeko aukera izan dute lehenengo pertsonan. Baliabideen gabezia kalitatezko gizarte

harremanekin konpentsatzen dela ikusi ahal izan dute, eta bide honetan laguntzeko gai sentitu dira.

Ekintzailetasuna (Breen proiektua)

2012an Breen proiektuaren proba pilotuarekin bat egitea erabaki genuen, proiektu ekintzailea da, arrainen eta landareen ekoizpena aldi berean uztartzen dituena.

Proiektu honek egun dauden itsas-baliabideen eskasia du oinarrian, eta etorkizun laburrean egoerak okerrera egingo duela aurreikusten da gainera.

Arrainak hazteko erabiltzen diren uretan dauden hondakin organikoak erabiliz landareak lurrik gabe hazteko teknika da akuaponia. Hori esan daiteke dela hazte-sistema akuaponikoaren oinarria. Arrainek sortutako hondakin organikoetatik garatzen dira gainerako prozesuak, modu erraz, dibertigarri, ekologiko eta biologiko batean.

Hazi nahi den arrain motaren arabera, hazteko sistemaren parametroak eta beharrak ezberdinak izango dira. Breen-ean Tilapiak hazten dira, maneiatzeko erraztasunagatik, eremu itxi batera moldatzeko duten gaitasunagatik eta hazteko duten azkartasunagatik. Tilapia afrikar jatorriko arrain omniboroa da, landare-pentsuz elikatzen da, eta denbora gutxian modako espeziea izatera iritsi da EEBB-etan, Hegoamerikan, Asian eta Afrikan.

Proba pilotua Hondarribiako (Gipuzkoa) negutegi batean gauzatzen ari da, eta hauek dira bere helburuak:

- Uraren kudeaketa jasangarria.
- Energia jasangarria.
- Elikadura jasangarria. Breen elikagaia %100 begetala arrainentzat.
- Produktu akuikolen elikagaien segurtasuna: metal astunik, hidrokarburorik eta parasitorik gabe.
- Tilapiaren eta akuaponia begetalen ekoizpena %100ean jasangarria izatea.

Garatzen ari den proba pilotua proiektu sozio-enpresarial izatera iristen bada eragin positiboa izango du ondorengo jarduera eremuetan: heziketa, ingurugiroa eta Giza Garapen Jasangarria.

Baliabiderik ez duten pertsona etorkinei babesa, heziketa eta formazioa eskaini (Bere integrazio sozialean lagundu)

Proiektu honen helburua baliabiderik gabeko pertsona etorkinak gaitzeko ezagutza, gaitasuna eta erreminta ezberdinak eskaintzea da, bere bizitza garatu ahal izateko autonomoak izateko eta gizartean bere integrazioa errazteko.

Ekimenari 2012an eman zitzaion hasiera eta 2013ko maiatza-ekainean amaituko dela aurreikusten da, Goierri eskualdean (Gipuzkoa) ari da gauzatzen eta pertsona etorkinen kolektiboari zuzenduta dago, gehientsuenak marokoarrak. Kolektibo kaltetuenetakoa da, pertsona hauen profilaren inguruan bildutako datuak aztertu eta gero: langabetua, paperik gabea, jabegoan etxebizitzarik gabe eta alokairu bat lortzerako orduan zailtasunak, komunikazio zailtasunak, gizarte sarerik gabe eta gizarte-prestazioak eskuratu ahal izateko zailtasunekin. Ideia, Caritas Goierrirekin elkarlanean pertsona hauek duten muturreko beharrei erantzun bat eman eta gutxiagotzea da, eta eragin positiboa du jarduera eremu hauetan: giza eskubideak, kultura, heziketa, osasuna, adineko pertsonak eta harremanetarako estilo berriak.

Ner group-eko pertsona boluntarioek jarduera hauetan laguntzen dute: harrera, euskara eta gaztelania klaseak eman, baratzezaintza irakatsi edo heziketa eta formazio beharrak dituzten pertsonek beren mantenurako ekoiztu dezaten.



Babesgabetasun eta/edo baztertze bidean dauden haurren garapen pertsonala eta soziala sustatzea.

Etxegabetzeen kontrako elkartasun fondoa ner group-en

Fondo honen helburua **ner group**-eko pertsonak elkartasunezko barne-mekanismo batez baliatu ahal izatea da, sortu daitezkeen zailtasunezko egoera ekonomiko pertsonalei segituan aurre egin ahal izateko.

Bi ideia gehiago 2012ko abenduan, 2013an zehar gauzatuz joan direnak:

- Behar duten pertsonen artean elikagaiak banatzea.
- Ugandan umezurztegi jasangarrien garapena babestea.

VIII. Kapitulua

ZER IRITZI DAGO NER GROUP-I BURUZ

Sarrera

Interesgarria iruditu zaigu arrazoi ezberdinak tarteko, harremanak izan ditugun eta gure estiloa sentitzeko aukera izan duten pertsona horien iritziak hemen jasotzea.

Xabier Lapitz (kazetaria): NER eta interes orokorra

Bilbon nire ohiko ibilbideetako batek Alameda Mazarredotik pasatzera behartzen nau, betidanik nire arreta piztu duen erakusleiho baten paretik, hain zuzen. Bulegoetarako altzariak saltzen dituen denda bat gehiago izan zitekeen. Baina ez da. Badakit, nahiz eta inoiz ez naizen bertara sartu. Batzuetan pajarita gorriek betetzen dute espazioa, beste batzuetan graffiti moduan egindako lanerako espazioaren armonia aldarrikatzen duten mezuek. Orain, bizikleta batek hiria oxigenoz betetzeko gonbita egiten digu, eta Icazaren produktua eta mezu soziala handiagotzen duen pantaila bat agertu da. Eta han, horren berezia iruditzen zaidan erakusleihoaren izkina batean, inizial hauek: **NER**.

Iazko maiatzera arte ez nintzen inizial horietaz jabetu. Gaur bai, maiatza delako eta Koldo Saratxagari esker K2Kren bi argitalpen aurkezteko aukera izan dudalako. Ordutik, gertutik jarraitu dut talde honen garapena, eta harrituta nago nola ez den ezagunagoa, langabeziak gora baino egiten ez duen eta "murrizketa" hitza behin eta berriz entzuten dugun garaiotan.

Harremanetarako estilo berria zehazki zer den ulertzera ez naizela iristen aitortzen dut. Horretarako, eredu hau bere egin duten erakundeetan egin diren bileretako batean parte hartzea ondo etorriko zitzaidala pentsatzen dut. Baina badakizue kazetariok dena azkar batean

nahi izaten dugula, erraz eta ulertzeko moduan. Errealitateak konplexuak direnean, eta harreman pertsonalak ere halabeharrez horrelakoak direnean, ulermen arazoak lehenengo eta transmisioak gero, biderkatu egiten dira. Hau izan daiteke gizartean **NER**-aren esanahia eta garrantzia zabaltzeko zergatietako bat.

Ner group-eko ekintzei buruz zerbait irakurri nuen azkeneko aldia pasa den urtearen amaiera aldera izango zen. Nahita ez dut data zehatza Internet-en bilatzen, albistea irakurrita buruan zer gorde nuen gogorarazi nahi baitut. Oker ez banago, taldeak fakturazioa areagotu zuen, eta azpimarragarriena, baita langileen kopuruan ere. **Ner group India** sortzekotan zegoela ere aipatzen zuen albisteak, elkarteko kide diren hiru erakunde jada han egonda gainontzeko erakundeentzako plataforma izan zitekeelako.

Datuak jakin-mina piztu zidan: bizirauteko nazioarte mailara salto egitea beharrezkoa zela ziotenen aurrean Koldo Saratxagak bertako merkatuari begiratzea, berreskuratzeko lan egitea proposatzen zuela uste nuen. Baieztapen hura ohituta gauden iritzien kontrako bidean doanez, ez zait erraz ahazten.

Bat-bateko oroitzapen hau eta gero, Internetera noa jarraian. Orokorrean gogoratu nuen albistea, baina xehetasun batek ihes egin zidan: etorkizunean **ner group**-era batuko diren erakundeen zerrenda (ez dakit dagoeneko batu diren hala ez). Eta horien artean, irla bat bailitzan, Oñatiko udaletxea. Horrek bai harritu ninduela. Instituzioak tasatutako kudeaketaren eredu eta aldaketa gutxiren zaleak, beraiek hala nahita eta enpresen antzeko onarpen indizeekin, **harremanetarako estilo berri** horretara moldatzeko gai diren jakitea gustatuko litzaidake.

Instituzioen jarduteko moduan zerbait aldatzeko beharra daukagu, nahiz eta ez dugun instituzioak eraginkorragoak izateko eta herritarren eskaerei modu egokiagoan erantzuteko formula zein den asmatzen. NER-ak tamainaz erdi mailakoa den udaletxe batean teoria praktikara eramateko erantzuna badu interes orokorrari egin diezaiokeen ekarpena ikaragarria izan daiteke.

Helena Francori elkarrizketa (Gipuzkoako Ogasun diputatua)

Nolatan izan zenuen harremanetarako estilo berriaren eta ner group-en berri? Zein izan zen zure lehenengo ustea? Lehenago izan al zenuen beste pertsona batzuengandik bestelako erreferentziarik, irakurketarik edo zeharkako harremanik?

Banuen bere berri, banekien hor zegoela, entzuna nuen zerbait, baina egiaz ez nuen gai horretan gehiegi sakondu inoiz. Baina aldundira iritsi nintzenean, krisiari aurre egiteko aukerak proposatuko liguketen agente ekonomiko eta sozial ezberdinekin elkarrizketa erronda bat egiteko erabakia hartu genuenean, agente horiek ezagutu eta Ogasun departamentua aurkezteaz gain, ohiko agenteak (sindikatuak, patronalak...) deitu beharrean bestelako aukerak proposatuko liguketen pertsonak eta erakundeak gonbidatzea ere ondo legokeela iruditu zitzaigun, eta Koldo Saratxaga eta K2K-n pentsatu genuen.

Kontaktua ez nuen nik egin zuzenean, Isidrok egin zuen, Ogasun departamentuko zuzendaritza taldeko lankidea, bera izan zen taldearekin harremanetan jarri zena, eta ondoren, gainontzeko guztiak joan ginen atzetik.

Zer diozu ner group-ek enpresa erakundeentzako proposatzen dituen balio eta printzipioei buruz? Zeintzuk nabarmenduko zenituzke berritzaileenak edo interesgarrienak gisa?

Aurkitu genuenarekin sorpresa ikaragarria eraman genuen hasteko. Inguratzen gaituen guzti horrekiko azterketa guztiz errealista, ez ortodoxoa, eta egun indarrean dagoenarekin zerikusi gutxi duena eta pertsonen, herrien, elkarteen, administrazioen... etorkizunak nondik jo behar duen adierazten duen proposamen interesgarria.

Gaurko garaiak exijitzen duen ikuspuntuarekin bat datorren ikuspuntua. Guztiz beharrezkoa da txipa aldatzea, krisiak pertsonak administrazioekin, lurraldearekin, gizartearekin ditugun harremanak

guztiz aldatzeko beharra ekarri digu... edo aldatzen dugu, edo zail samarra izango dugu mundu honetan...

Azken batean, modan ez dauden gauzetan oinarritutako azterketa bat, baina gaur egun ditugun zenbait arazori irtenbidea emateko baliagarria izan litekeela uste dugu.

Ez ziren horrelako zerbait proposatu ziguten bakarrak. Gauza ezberdinak proposatzen dituen korronte alternatibo bat areagotzen ari da giroan, aurrekoarekin apurtzeko, parte hartzea sustatzeko... beharra agerian uzten duena. Euskal Herrian parte hartzearen inguruan kontzientzia zabala dago, baita aldaketa estruktural hau, neurri batean behintzat, erraztu dezakeen herentzia kultural garrantzitsu bat ere.

Zeintzuk dira zure ustez gure herriko erakundeek bizirauteko gaur egun eta etorkizunean gainditu beharreko erronkak?

Beno, lehenik eta behin, balioak oinarrizkoak eta guztiz beharrezkoak direla esan behar dut. Konfiantza lehendabizi, hori oinarrizkoa da, baina gardentasuna, formazioa zentzu guztietan eta konpromisoa ere oinarrizkoak dira.

Eta bizirauteko hartu beharreko neurrien artean soldatetan ekoizpen balioaren araberako banaketa nabarmenduko nuke, edo murrizketena gauzak gaizki doazenetan, baita parte hartzea erabakiak hartzerako unean ere; bi neurri hauek guztiz garrantzitsuak iruditzen zaizkit pertsonengan konfiantza sortu eta kide diren erakundeen jardueran eta etorkizunean inplikazioa lortzeko orduan.

Gainera, berdintasunean oinarritutako egitura bat sortzeak emaitza onak lortzeko pizgarri bezala balio dezake.

Ner group-ek hasitako bideak, modu batean edo bestean, erronka hauek gainditzeko balio dezakeela uste al duzu?

Ziur nago hortik pasatuko dela. Lurraldeari, bertakoari erabateko errespetua zor zaiola uste dut, konfiantza gertutasunean eraikitzen baita, errazagoa delako beti gertukoarekin benetako harremanak sortzea.

Gainera, lurraldea bera indartuko dugu, baita sortu daitezkeen sareak ere, balio gehiago emango diogu eta inguruan ditugun gauzei aukera gehiago ematea lortuko dugu.

Gertutasuna, konfiantza, ingurugiroari errespetua, gauzak egiteko modu iraunkorrak, energia berriztagarriak, gure kontsumoaren kontrola, ekoizteko beste modu batzuk aintzat hartu, guztiak ez du balio... Dudarik gabe, hortik doa...

Non ikusten duzu bide horretan aurrera egiteko zailtasun gehien, zeintzuk dira gaur egun dauden oztoporik handienak? Nola egin beharko litzateke lan hauek iraultzeko?

Arazoetako bat botere asko izan duten edo gauzak oso ondo joan zaizkien pertsonetan daukagu, inposatu edo dominatu dezaketen estatus batean daudelako oraindik, nahiz eta gizartea aldaketaren beharra sustatzen ari edo parte aktibo eta garrantzitsu sentiaraziko gaituen eredu bat aldarrikatu, guretzako, gure seme-alabentzako, beste herrialde batzuentzako, munduarentzako etorkizuna bermatuko duen zerbait nahi dugu...

Beste arazoetako bat zentzu guztietan ditugun sinergiak dira: balioetan, antolatzeko moduetan, egitura politikoetan, hierarkietan, botere-interesetan, eta batez ere, krisia baino lehen bizi genuen egoerara berriz bueltatuko garela pentsatzeak.

Azken batean, gure pentsatzeko modua gizarte gaiek eta elkartasunak lehentasuna izango duten beste batengatik aldatzeko beharra daukagu, eta aldaketa hau aurrera eramateko oinarrizko bi elementu daude: batetik, kontzientziazioa eta kolektiboaren inguruko balio positiboak. Gizarte bat gara, ez pertsona soilak, hortaz helburu komunek mugitu behar gaituzte eta ez indibidualistek. Eta bestetik, errealitatea bera ezagutzea, hori baita hain zuzen, konponbidea gauzak beste modu batean egitean oinarrituta dagoela erakusten diguna.

Hala ere, Euskal Herrian sistema hau aldatzen lagundu diezagukeen herentzia sozio-ekonomiko bat daukagu. Balio kolektiboak lehentasuna duten herentzia kultural sendo bat daukagu, herrietan antolatzeko dauden moduak, eskualdeetan, auzolana... Oinarri kolektiboagoa daukagu,

ekonomia publikotik eta pribatutik at dauden balio eta lan egiteko moduak, azken finean.

Enpresa erakundeak lan egiten duten gizartearen parte baino ez dira, eta neurri handi batean baita bere isla ere, zeintzuk dira gizarte bezala datozen urteetan gainditu beharko ditugun erronkak? Zein balio eta printzipiotan oinarrituta egin beharko genieke aurre?

Beno, ba oinarrira bueltatuz uste dut, hasierako kolektibitatea, elkartasuna eta talde lana bultzatzen, eta indibidualismoa alde batera uzten zuten balio horietara. Guztion artean egiten dugunetik biziko baikara denok.

Oso balio positiboak dira, eta beraietan sakondu beharko genuke ez digutelako lan edo enpresaren alorrean emaitza onak izaten bakarrik lagunduko, egunerokotasunera ere iristen direlako baizik, eta beste zenbait gauzaren artean oso garrantzitsua den zerbait oparitzen digutelako: egiten dugun horrekiko asebetetze pertsonala; ondorioz, edan beharreko gauza oso positiboa da.

Zein da administrazioen papera guzti honetan? Zerbaitetan eraldatu beharko luketela uste duzu? Ze bidetan? Nola erraztu eta lagundu dezakete erronka kolektibo hauen lorpenean?

Uff, administrazioak gaur egun eratuta dauden moduan, eraldaketak bultzatzeko orduan aurkitu ditzakegun egitura zurrunenak dira, faktore askok baldintzatzen dituztelako, horietako batzuk politikoak. Oso zaila da konfiantzazko harremanak sortzea, hierarkiak guztiz markatuta daudelako, oposizioagatik, kargu politikoengatik, promozioagatik, lehiaketengatik... zaila da, ez dago enpresa pribatuan erabakiak hartzerako orduan, akordioetara iristerakoan... dagoen malgutasunik.

Dena den, eraldaketa beharrezkoa da, eta nahiz eta hau ez den bi eguneko kontua izango, eta oso lan gogorra izan daitekeela aintzat hartuta, administrazioan ere aldaketa erraztuko duen klima ezberdin hori sortzen joatea beharrezkoa da.

Gu Ogasun departamentuan zerbitzu buru askok, goi teknikariek... parte hartu duten plan estrategiko batekin hasi gara. Langileekin ditugun kezkak partekatzeko hainbat bilera egin ditugu... baina dinamika berri hauekin hasi baino ez gara egin, zaila da, oso zaila.

Gauza txikiekin hasi beharra daukagu, aldaketak pixkana lortzen joateko, Ogasuna bezalako departamentu batean, lehentxeago aipatzen genuen gardentasuna oinarrizko balioetako bat da, eta gu ekintza txikien bitartez aurrekontuei, zergei, gastuei... buruzko ahalik eta informazio gehiena mundu guztiari helarazten saiatzen ari gara.

Bestetik, administrazio publikoetan lan egiten duten pertsonak daude, beraien karguetan eroso daudela eta beste lanpostu batzuetara aldatzeko edo enpresa pribatuetan zenbaitek egiten dituzten bestelako jarduerak egiteko prestutasuna falta zaiela esaten da sarri.

Nire ustez badago hortik zerbait, baina arazoa ez dira pertsona hauen ezaugarriak, sistema honetan bultzatzen diren oztopo propioak baizik; lanpostuak lortzeko moduak, aldatzeko aukera gutxi... eta euren ezaugarri pertsonalekin zerikusi gutxi duten profil bat sortzen duten bestelako arazoak.

Sistemaren aldaketak beharrezkoak dira pertsonek beraietan parte hartu ahal izateko, eta zaharkituta gelditu den sistema batetik abiatuta sortu den profilaren aurrean beraien benetako ezaugarri pertsonalak zeintzuk diren erakusteko.

Gure haurren eta gazteen heziketak bereziki kezkatzen gaitu ner group-en; gure haurrak euren gaitasunak maximoan aprobetxatzeko eta etorkizunean pertsona zoriontsuak eta hiritar askeak eta arduratsuak izateko hezten ari garela uste al duzu? Zer aldatu beharko genuke zure ustez heziketa sisteman hori lortu ahal izateko?

Lehiakortasunak, indibidualismoak, emaitzek... lehentasuna duten sistema da gurea, ez kolektiboa, ezta parte hartzailea, talde lana sustatzen duena edo taldeko emaitzak hobetzen dituena ere... Abiapuntu honetatik ailegatzen gara lan mundura, aipatzen ari garen sistemaren kontrakoa den balio batzuekin.

Zentzu horretan gauza asko aldatu behar direla uste dut, baina ere berean irakasleak ere aldaketa honen beharraz jabetzen dira. Hala ere, aldaketa zaila dela uste dut oraindik azterketa analisi eta proben bitartez egiten baita. Aldaketa hauen garapenean oso motel goazela uste dut.

Indibidualismoaren aurrean balio kolektiboak. Horiek izango baitira errespetuan, tolerantzian eta elkartasunean oinarritutako bizitza bat eratzen lagunduko digutenak; azken batean, aipatzen dugun sistematik gertuago dauden balioetara gerturatuko gaituena, alegia.

Giza harremanik gabe ez goaz inora, eta horregatik haurrak garenetik sustatu behar ditugu.

Azkenik, zer esango zenieke ner group osatzen duten 1.500dik gora pertsonei?

Ba, oraindik ezezaguna den sistema baten alde egiten ari diren ahaleginak merezi duela esango nieke. Bere garapenean jarraitu dezaten animatu nahi ditut, etorkizuna posizioak zehaztu, erabakiak hartu eta jarduera eraldatzaileak egitetik pasatzen dela uste baitut.

Javier Salcedori elkarrizketa (Herrien Europa institutuko presidentea)

Javier, zuk oso harreman estua izan duzu Koldorekin eta K2Krekin hasierako unetik, baina nola sortu zen harreman hori? Non ezagutu zenuten elkar? Zein izan zen zure lehenengo irudipena?

Eusko Jaurlaritzan klusterren sorrera ugaritzen hasi zen garaian Paperaren Klusterraren presidente gisa egin nuen lan bederatzi urtez, sektore honetan 22 urtez aritu naiz lanean exekutibo gisa. Jon Azua zen orduko gobernu aholkularia eta Kudeaketan Aurreratutako Enpresak izeneko taldea osatu zuten, bertan zegoen Irizar, eta baita nire enpresa propioa ere. Orduan hasi ginen kudeaketa eredu berriei buruz hitz egiten.

Gainera, Klub Romako presidente bezala Bilboko Euskalduna jauregiaren inaugurazio ekitaldirako lanaren etorkizunari eta lanaren dilemei buruzko kongresu bat antolatzeko aukera izan nuen. Bertan Koldo Saratxagak eta beste leku batzuetatik gerturatutako pertsonek parte hartu zuten.

Ondorengo urteetan eskaini zituen hitzaldi askotan jarraitu nion, berak idatzitako zenbait liburuen aurkezpen ekitaldietara gonbidatu ninduten, eta orokorrean oso gertutik jarraitu nuen bere lana. Aurrerago, Klub Romako bazkide egiteko gonbitea luzatu nion, eta onartu egin zuen, eta hortik sortu ziren harremanen ondorioz, Jabi K2K-rentzako kolaboratzaile lanetan hasi zen, eta horri esker gaur egun ere oso gertutik jarraitzen dut bere ibilbidea eta baita bere erakundearena ere.

Oso gertutik ezagutzen dituzu ner group-ek bere enpresa erakundeei proposatzen dizkien balioak eta printzipioak... Zer iruditzen zaizkizu? Harritu egin zintuen? Nola hartu zenuen proposamen berri hori?

Ni beti egon naiz aldaketetara ohituta, eta horregatik ez naute sortu daitezkeen aldaketa berriek beldurtzen. Koldo ezagutu nuenean aldaketa askoko giro bat bizitzen ari ginen, eta zenbait proposamen entzuteak ez ninduen batere harritu, ohikoak dira mugimendu garaietan, baina Koldori entzun nion lehenengo aldi hartan, gehien harritu ninduena aldaketaz eta

kudeaketa eredu berriaz hitz egiterakoan agertu zuen irmotasuna izan zen, guztiz zorrotza izan zen bere printzipioak eta balioak aipatzerakoan. Abagune hartan irmotasun hari buruz eztabaidatu nuen berarekin, eta ondorengo hitzaldietan agerraldiak moldatuz, leunduz joan bada ere, bere horretan mantendu ditu beti balioak eta printzipioak.

Hala ere, proposatzen zuen aldaketa horrenbestekoa eta hain berria zenez pertsona askorentzat, ez zait harritzekoa iruditzen zerbait lortzekotan zorroztasun horrekin aurkeztu behar izatea, bestela, ez zegoen ezer mugitzerik...

Eredu berri honek egin dituen bi ekarpen interesgarri eta berritzaileenetakoak suposatzen duen aldaketa soziala eta gardentasunari eman dion balio erantsia dira; hau Koldok —eta K2K-k— bikain egin duen zerbait dela uste dut, erabateko gardentasuna pertsonalaren %100arekin.

Egia kasualitatez soilik esaten zen enpresa askotan aritu naiz kudeatzaile lanetan, informazioa ahalik eta gehien gordetzen zen, eta horregatik uste dut sistema honen oinarri interesgarrienetako bat —uste dut ez dela sistema esaten, Koldok etengabe zuzentzen dit— erabateko gardentasuna dela. Gardentasunari merezi duen garrantzia emateko berebiziko lana egin dute eta egiten ari dira, oraindik horren kontzientzia garbirik ez dagoen gizarte batean. Niretzako izugarrizko arrakasta da dauden erakundeetan hori errealitate bihurtzea, eta egiteko modu horrekin guztiz ados ez dauden pertsonekin topo egitean irmo mantentzea.

Zuretzat zeintzuk dira gure herriko erakundeek bizirauteko gaur egun eta etorkizunean gainditu beharreko erronkak?

Gaur egun indarrean dagoen gizarte eta ekonomia eredua zaharkituta zegoela esaten zen jada pasa den mendearen amaieran, eta eredu berri baten beharraz hitz egiten zen; guzti hori gertatu den eta bizitzen ari garen hondamendi ikaragarri hau jazo baino askoz ere lehenago aipatzen zen.

Gaur egun, familien lanarekin mantendu behar ditugu erretiratuak eta dauzkagun sei milioitik gora langabetu. Hori eutsiezina da, berdin dio egunero aipatzen duten arrisku-prima edo etengabe ematen dizkiguten datu ekonomikoak. Eredu ekonomikoaren eta finantza sistemaren arau

guztiak errotik aldatzen ez badira, ez da hau konpontzeko modurik egongo.

Gainera, guztiz beharrezkoa da aldaketa sozial bat ere ematea, eta hor ez daukat inongo zalantzarik, **ner** sistemako pertsonentzat gainontzeko guztientzat baino errazagoa izango dela baieztatzerako orduan.

Aldaketa guzti horiek ematen ari direla uste dut, baina nire zalantzak ditut ematen ari diren abiaduraren inguruan...

Non ikusten duzu bide horretan aurrera egiteko zailtasun gehien, zeintzuk dira gaur egun dauden oztoporik handienak?

Uste dut esatera noan hau jakina dela, ezagutza gehiago edo gutxiagorekin mundu guztiak aipatzen duen gaia delako, baina une honetan daukagun arazo handiena politikoak direla uste dut, politikoak orokorrean, Espainiakoak, Europakoak... Ez dute inolako eraginkortasunik agertzen, bere garaian ez zen behar bezalako egitura politikorik sortu, eta orain, bakoitzak maileguz eman zuen hori nola edo hala kobratu nahian dabil, beren interesak ez dira hazkunde orokorra bultzatzea edo arazoari irtenbide bat aurkitzea, hain zuzen, horretan aritu beharko liratekenean.

Behin eta berriz erortzen dira, baina beti dira berdinak bueltatzen direnak. Sinesgarritasuna galdu dute, konfiantza, prestigioa... eta zentzu horretan ez dut uste irtenbiderik dagoenik. Nire iritziz, dauden guztiak, nahiz eta batzuk beste batzuk baino gehiago, ez dute ezertarako balio eta hori arazo bat da. Enpresetan ere horrelako zerbait gertatzen dela ikusten dut, zuzendaritza behin eta berriz erortzen denean, gainontzekoen konfiantza galtzen dute eta beharrezkoa izaten da aldaketa... ez dakit, agian konparazioa ez oso ortodoxoegia da...

Gizarteak ere proposatzen ditugun helburu hauek lortzeko aldaketa batzuk barneratu beharko dituela suposatzen dut... Zeintzuk dira gizarte bezala datozen urteetan gainditu beharko ditugun erronkak? Zein balio eta printzipiotan oinarrituta egin beharko genieke aurre?

Beno, lehentxeago politikoei buruz aritu naiz, eta arazoaren zati handi baten ardura beraien dela esan dut, eta horrela dela uste dut gainera, baina gizartearen barruan guztiok daukagu geratzen ari denaren kulparen zati bat, eta gizarte bezala aurre egin behar dugun gauzetako bat eskoletako, unibertsitateetako... hezkuntzarena da. Oso kritikoa naiz gai honekin.

Agian gizarteak barneratu beharreko aldaketa hori unibertsitatean egin behar diren aldaketa horiekin lotu dezakegu, ezta? Zein da unibertsitatearen papera guzti honetan?

Begira, zenbait ikerketek diotenez, azken mendean zehar orain 100 urte garunari buruz dakiguna baino askoz gauza gehiago ezagutzeko aukera izan dugu, eta hala ere, informazioa transmititzeko erabiltzen ditugun moduak berdinak izaten jarraitzen dute. Orain mende bateko heziketa sistema gaur egun daukagunarekin alderatzen badu, oso aldaketa gutxi antzemango ditugu, arbela eta klarionarekin geratu gara ia, gizartean aurrerakuntzak asko diren bitartean; ez dauka logikarik.

Pertsonek dituzten askotariko zazpi inteligentzia eta independienteetatik bakarra erabiltzen ari garela dioen azterketa bat irakurri dut, inteligentzia suntsitzen ari gara, eta uste dut hor daudela zenbait adibideren azalpen guztiak, hari halakoagatik eta halakoagatik bota zioten eskolatik, eta ez dakit ze musikariri ere antzeko zerbait gertatu zitzaion... eta urteen joanean biak ala biak aparteko profesionalak bihurtu dira eremu ezberdinetan. Egun indarrean dagoen sistemara ez ziren moldatzen, eta beraien inteligentzia beste bide batzuetatik zihoan.

Euren seme-alabek ikasketetarako balio ez dutela entzun behar izan duten guraso askok, urteak pasata, euren seme-alabak aurrera egin ahal izateko edozertan lanean aritu eta gero, ikasketak berrekin eta ikasketa garrantzitsuak burutu dituztela eta gauza garrantzitsu asko lortu dituztela ikusi dute.

Ziur nago objektibitatea falta zaidala unibertsitatean gertatzen ari denari buruz iritzia ematerakoan, eta ondorioz, ez naiz zuzena nire ondorioetan. Aldaketa zailena, baina era berean garrantzitsuena dela iruditzen zait, heziketatik hasten baita gauzak aldatzen, eta zentzu horretan K2K zoriondu beharrean nago izan ere berrikuntza master bat jarri dute

martxan, oso emaitza interesgarriak lortu dituen irakaskuntza sistema alternatibo bat sustatzen duen, eta zenbait eskolen arduraduna den kolaboratzaile batekin ere harremanetan daude.

Ez dakit eskola hauetan indarrean dagoen sistema alternatibo hau den azken irtenbidea, seguruenik ez, ez baitago guztia konponduko duen ezer, baina argi dago emaitza hobeak ematen dituela, beraz, zerbait egin beharko da zentzu horretan...

Baina heziketa unibertsitatera iritsi baino askoz ere lehenago hasten da... gure haurrak euren gaitasunak maximoan aprobetxatzeko eta etorkizunean pertsona zoriontsuak eta hiritar askeak eta arduratsuak izateko hezten ari garela uste al duzu? Zer aldatu beharko genuke zure ustez heziketa sisteman hori lortu ahal izateko?

Arazo handi bat dago hezkuntzan, guztiz beharrezkoa baita gauzak aldatzeko hiru eta sei urte bitarteko haurrak modu jakin batean heztea, eta gaur egun indarrean dagoen hezkuntza sistemarekin pertsonen garapenean horren garrantzitsuak diren urte hauek galtzen ari gara.

Zaharrok ez daukagu gai honen inguruko perspektiba onik, beti bueltatzen gara ahaleginera eta bizitzea egokitu zitzaigun bizimodu zailera, gerra bizi genuen, gerra ondokoa... egoerak hala bultzatuta egitura ezohikoa zuen garai batean, azken finean.

Gaur egun soziologoak zer egiten ari diren jakingo dutela espero dut, baina argi dagoena da, irakasteko metodoa ez dela aldatu ordutik hona, mende guztian aurrera egin ez duen gauza bakarra da.

Azkenik, zer esango zenieke ner group osatzen duten 1.500dik gora pertsonei?

Orain arte bezala jarraitu dezatela, egoera zaila dela, baina hori beraiek badakite. Aurrera doazen heinean, sistema egokituz joan beharko direla uste dut, zerbitzu enpresetan bereziki, baina ner enpresetatik aldatzeko erraztasun handiago dutela ere iruditzen zait, malguagoak dira eta errazagoak egiten zaizkie aldaketak, ez diete beldurrik.

Alfonso Uncetari elkarrizketa (UPV/EHUko Gizarte Zientzia eta Komunikazioaren fakultateko dekanoa)

Alfonso, noiztik ezagutzen dituzu K2K eta ner group? Non entzun zenuen lehenengo aldiz beraietaz zerbait? Nolakoa izan zen hasierako harreman hura?

Orain zazpi edo zortzi urtetik dut beraien berri, eta oker ez banago Koldok aurkeztu zuen eta nik irakurri nuen liburu batekin izan nuen nire lehendabiziko harremana. Hortik aurrera, nik luzatu nien martxan jartzekotan nengoen master baten partaide egiteko gonbita.

Ordutik, hiru urtez elkarrekin eskaini dugun masterrari esker izandako harreman profesionalaz gain, maila pertsonalean ere makina bat harreman izan dut, ez bakarrik Koldorekin, baita bere taldeko beste zenbait kiderekin ere Jabi, Oscar, Pablo...

Oso ondo ezagutzen dugu elkar. K2K-n, gbe-ner-en egiten duten lana... zer den oso ondo ezagutzen ditut, eta beraiek ere oso ondo ezagutzen naute ni, badakite zertan egiten dudan lan, zertan nabilen...

ner group-ek ohiko enpresetatik aldentzen diren printzipio eta balioak sustatzen ditu, zer iruditzen zaizkizu? Zeintzuk dira zure ustez berritzaileenak edo interesgarrienak?

Beno, **ner** filosofiaren baitan, une honetan gizartearentzat orokorrean, eta bere jendearentzat konkretuki egiten ari den ekarpen onena kohesio sozialarena da. Denbora honetan zerbait gertatzen ari bada, ekonomia krisiaren eta lanpostuak suntsitzearen ondorioz elkartasun eza, kezka, motibazio falta, autoestimu falta... areagotu izana da. Eta guzti horrek gero eta kohesio gutxiago duen gizarte bat ekarri du, zailagoa eta gatazka aldarrikapen sintomekin.

Ner metodoa pentsatuta dago, eta orain urte askotatik hona dago martxan, krisia baino lehenago ere bai animo falta horri aurre egiteko.

Pertsonengan pentsatuz egiten du lan, aurrera egiteko duten gaitasunean oinarrituta, loturak ematen duen indarrean, kolaborazioan, elkarlanean...

Gainera, zenbait erakundetan bizitako egoera zailak gainditzeko gai dela erakutsi du bere ibilbidean zehar, langabezia ekidinez eta azkenean, balio garrantzitsu horiek hobesten dituen irtenbide irudimentsuak eskainiz.

Edozein aldaketa aurrera eramateko zenbait egoerei aurre egitea beharrezkoa da beti. Zeintzuk dira zure ustez, gure herriko erakundeek bizirauteko gaur egun eta etorkizunean gainditu beharreko erronkak?

Zentzu honetan egin beharrekoa nahikoa garbi dagoela uste dut, nire ustez ezegonkortasun jasangarridun eredu bati buruz hausnartu beharko genuke.

Honek lanpostu eta jarduera jakin batean betiko ez egotea bermatu behar du, baina ezegonkortasun egoera horretatik abiatuta, hain zuzen —imajinazio bat da gehiago benetan gertatu beharreko zerbait baino— etengabeko zainketa bilatu behar da eta bestela lo geratzen, ahultzen edo zenbait helburu lortuta daudelako indarra galtzen doazen proiektu horiek iraunkorrak egiteko motibazioa bilatu.

Berrikuntza, zaintza eta tentsioa beharretik sostengatzen direla uste dut, eta ez segurtasunetik, eta zentzu horretan, ezegonkortasun iraunkorra, nahiz eta kontraesana iruditu, etengabeko motibazio egoera eta beharren arabera denboran mantendu, garatu, berregin eta birkokatzeko gai izango diren proiektuentzat helburu berriak bilatzea aldarrikatzen du.

Ner group-eko erakunde guztiek hasi dute dagoeneko aldaketa bat... ner group-ek hasitako bide horrek, modu batean edo bestean, erronka hauek gainditzeko balio dezakeela uste al duzu?

Beno, formalki helburuak zehazterakoan, paperetan, orain arte aurrera eraman diren esperientzietan, eta taldearekin izan dudan harremanetan, esan eta egiten dena, motibazioa beste faktore batzuetan beharrean, pertsonak aintzat hartzen dituen politika mota horretan oinarritzen dela ikusi dut. Egiten ikastea **ner**-en helburuen "zerrendan" dago, horri

ezagutza maila nahikoa izatea gehitzen bazaio eta beste agente batzuekin nolabaiteko kolaborazioa, komunikazioa... ba, ereduak bere horretan funtziona dezake.

Edozein aldaketari ekiten diogunean, beti aurkitzen ditugu irtenbideak behar dituzten arazoak. Non ikusten duzu bide horretan aurrera egiteko zailtasun gehien, zeintzuk dira gaur egun dauden oztoporik handienak? Nola egin beharko litzateke lan hauek iraultzeko?

Beno, arazoak askotarikoak izan daitezke, nire ustez larrienetakoa lidergoren ingurukoa da. **Ner**-en gaiari buruz hitz egiten da, hausnartzen da, baina momentuz, erakundeetan sostengatzeko eta eramateko zaila den gaia da. Lider konstanteak, patxadatsuak, motibatzeko gaitasuna duten liderrak, jendearengandik gertu daudenak... oso garrantzitsuak diren **ner**-en baitan, pertsonetan asko oinarritzen den proiektua da, eta batez ere motibazioa duten pertsonetan.

Honek bultzada baten beharra du, ideiez hornitzea behar du, lidergoa etengabe birsortzea, lidergoa modu kooperatiboagoan ulertzea, pertsonetan baino taldean oinarritzea, eta ia ezer ez dadila ordezkaezina izan.

Agian, zenbaitetan beraiekin hitz egin dudan beste gaietako bat ezagutzarena da, ezagutzaren balioarena. Ezagutzaren gizartean iraunkortasuna kaptaziotik datorrela uste dut; mundua oso azkar doa, teknologiak erabateko bizkortasunaz eraldatzen dira... **ner**-en erakundeek ezagutza terminoetan eguneratzeko prozesuak helburu nagusien zerrendan izan beharko lituzketela uste dut.

Eta **ner**-a eta beste edozein erakunde animatzea gustatuko litzaidakeen hirugarren gaia, gazteak aintzat hartzea da. Arazoak dituzte, guztiok bezala, baina hor izugarrizko potentziala dagoela ez dut zalantzarik gabe, eta gainera gizarteratzeko behar handia dutela iruditzen zait, lankidetzan aritzekoa, irteerak bilatzekoa... Gazteen gaiaren inguruan duten antolamenduari buruz eztabaidatu daiteke, benetan motibazio gutxiko pertsonak diren ala ez, elkarlanean sinisten duten ala ez, imajinazioa baduten ala ez... baina horretarako erakusteko aukera eskaini behar diegu.

Nire esperientziagatik gazteei ezegonkortasun jasangarriko egoera bat aurkezten zaienean asko ematen dutela badakit.

Gaur egun lan mundura salto egiten duten pertsona gehienak unibertsitatetik datoz, eta hortaz, honen papera guztiz garrantzitsua da.

Nolakoa da gaur egungo unibertsitatea? Zein da bere papera? Zerbaitetan eraldatu beharko luketela uste duzu? Ze bidetan? Nola erraztu eta lagundu dezakete unibertsitateek erronka kolektibo hauen lorpenean?

Oso galdera konplexua da... Gaur egun ezagutzen ditugun unibertsitateek egunak zenbatuta dituztela uste dut, hausnartu beharreko gauza asko dago.

Unibertsitateko lan taldeak osatzeko dagoen eredu funtzionarialak jarraikortasunean egonkortzeko aukera dakar berekin, eta horrek tentsioa gutxitzen du... oraindik ez dizkigute erraztu edo ez ditugu aurkitu jarrera ezberdintasunak baloratzeko edo konpromisoa neurtzeko bideak. Hori aztertu beharra dago, pertsonei egindako lana aitortu eta saritu, baina momentuz ez da horrela, eta hor dago arazoetako bat.

Daukagun bigarren arazoa formazio prozesuak denboran zenbateraino luzatu behar diren zehaztea da, unibertsitateko irakaskuntza orokorra edo espezializatua izan behar den ala ez, dituen edukien arabera merkatuarekiko loturak maila batekoa edo bestekoa izan behar duen; unibertsitateko formazio prozesuaren barruan praktikek ze zentzu izan behar duten hausnartu beharko genuke...

Baina guzti horren baitan, prozesu guzti hau burutu duten pertsonak badaude, adibidez, hiru urteko formazio gradu bat egina dutenak 20 edo 21 urterekin, formazioa jasotzen jarraitu ala ez erabakitzeko unean ondorengo formazioa epe laburragoetan burutu beharko litzatekeela iruditzen zait, zehatzagoetan, biziagoak eta ez horren formalizatuak eta iragankortasunarekin lotutakoak —urte beteko, bi urteko masterrak... —. Guzti honek behera egingo duelakoan nago, izan ere kontutan hartzeko beste faktore bat badago: Ameriketako unibertsitate onenek Oxford, Harvard, Yale... eskaintzen duten nazioarte mailako on line formazioa. Doako on line ikastaroak dira, eta horiei esker munduko edozein lekutan

dagoen edonork, lehenengo mailako unibertsitate hauek egiaztatuko duten formazio eta ezagutza maila eskuratu dezakete. Europako periferiako irakaskuntza arautu eta formalizatuarekin bestelako eskaintza hauekin lehiatzea oso zaila izango dela iruditzen zait.

Ezagutzari ez zaio bizkarra eman behar, baina eskaintzeko dauden moduak nolakoak diren begiratu behar da.

Eta gero, nire iritziz, behingoz profesional batek kudeatzea nahi ditugun gaiei heltzeko akordio hobe bat hitzartzea lortu behar da. Profesionalek hizkuntzak ezagutzea nahi badugu, hizkuntzak unibertsitateko formazio prozesuan eta unibertsitate aurreko ikasketetan egon beharko dute bai hala bai. Unibertsitateak nazioartekotu beharko dira, eta ikasleek euren formazioa beste lurralde batzuetan egitea ahalbideratzen duen Erasmus bezalako programak indartu...

Pertsona batek unibertsitatean formazioa amaitzen duenean eduki beharreko oinarrizko eskumenak zeintzuk diren argi eta garbi zehaztea lortu behar da, eta ez bakarrik ezagutzari dagokionean, baita eskumen funtzionalei edo teknologikoei dagokienean ere. Eta zalantzatik gabe, unibertsitateek eskaini behar dituzten eredu horietatik edo hezi behar dituzten pertsona horien oinarrizko profil horretatik oso urruti gaude oraintxe bertan.

Hala ere, heziketa unibertsitatera iritsi baino askoz ere lehenago hasten da. Haur eta gazteen heziketa ner group-en gehien kezkatzen gaituen gaietako bat da. Gure haurrak hezten ari al gara? Nola ikusten duzu heziketa sistema? Zer aldatu beharko genuke zure ustez gazteen gaitasunak maximora aprobetxatzeko?

Mundu guztiko heziketa sistemek argitu beharreko ekuazioa da berdintasuna eta merituarena. Hau da, nola eta noiz arte diren heziketa sistemak oinarrian zuzenak, gizarte kohesioa sustatzeko oinarrizko gaia baita hori, eta nola eta noiztik heziketa sistemek meritua hobesten duten bere oinarrian. Ez dago bi gauzetara jolasterik beti, helburuen oinarrian zuzentasuna badago, meritua bigarren plano batean utzi behar da, eta alderantziz.

Orokorrean, heziketa sistema guztiek derrigorrezkoa den etapa horretan zuzentasuna hobetsi beharko luketela uste dut, urte batekin sartzen den unetik, gutxienez 16 urtera arte, eta merituaren munduak hortik aurrera behar luke. Ezin dugu bikaintasunaren, hobekuntzaren, ezagutzaren... diskurtsoa zuzentasunaren oinarrizko helburutzat erabili derrigorrezko irakaskuntza amaitzen denetik aurrera.

Inork ez du zertan gaizki sentitu bere formazioa unibertsitatera ez bideratzeagatik, formazio profesionalaren edo beste alor batzuetan Alemanian dagoeneko badauden aukerak egon beharko lirateke, pertsona askok formazio eta lan nitxo bat aurkitu dezaketelako bertan. Unibertsitateak ez du zertan masen unibertsitate bat izan behar, herritar guztiek pasatu beharreko aukera naturaltzat hartzea akats handia dela uste dut.

Eta gero, azkeneko gai bat ere badago antolatzea oraindik eta zailagoa dena. Eskolak eta institutuak gizarteari irekita dauden ekosistemak dira, eta horrela izugarri zaila da gizartearen eraldatzearen ardura heziketa sistemei ezartzea. Familiak, auzoak, kuadrillak... guzti hori nahasten ari da eta heziketa etorri eta guzti hori ordenatzea nahi dugu. Eskolatzea eta heziketa zer diren nahasten ari gara, eta azken hau ez da eskolen ardura bakarrik, familiei eta gizarteari ere badagokien gaia da baina hauek eskolen eskuetan uztea erabaki dute.

Eskolen helburu nagusia eskolatzea da, eta lehentxeago unibertsitateekin aipatzen genuen moduan, eskolek ere euren ikasleengandik espero dituzten gutxieneko helburuak zehaztu beharko lituzkete.

Azkenik, zer esango zenieke ner group osatzen duten 1.500dik gora pertsonei?

Zer esango niekeen? Ni ez naiz inor ezer esateko...

Gozatzeari ezetz esango nieke, kritika eta autokritika... Gisa honetako esperientziak hondoratu ditzakeen gauzetako bat da autokritika falta eta gozamenerako gehiegizko joera, horregatik zaintzan zentratu daitezela esango nieke, tentsioa eta kontrola mantentzera, hitzaren zentzurik apalenean.

Eta ezagutzen dudanaren arabera, **ner**-a beste zenbait nitxorekin alderatuz gero egoteko leku hobea dela esango nieke, **ner**-aren praktika eta balio asko ez baitaude horietako askoren "katalogoan", eta hortaz, jendeak hierarkiaren pisua beste inon baino gehiago sufritzen du horrelako momentuetan.

Ana Ugalderi elkarrizketa (Gipuzkoako Kamerako Ezagutzaren Kudeaketarako zuzendaria)

Nolatan izan zenuen lehen kontaktua eta jarri zinen harremanetarako estilo berriarekin eta ner group-ekin harremanetan? Zein izan zen zure lehendabiziko irudipena? Lehenago izan al zenuen beste pertsona batzuengandik bestelako erreferentziarik, irakurketarik edo zeharkako harremanik?

Kameran daukadan arduragatik dauden enpresa mota eta kudeaketa ereduen inguruan eguneratuta egon beharra daukat. Koldo Irizarren zegoen garaietatik ezagutzen nuen; Kameratik sari bat ere eman genion, eta ordutik gertutik jarraitu dut bere ibilbidea.

Oker ez banago telebistaren bitartez izan nuen K2K proiektuaren berri lehenengoz, eta beraiekin izan nuen lehendabiziko harremana beraien aldetik etorri zitzaidan. Kamerara gerturatu ziren elkarlan posible bati buruz hitz egiteko.

Zer diozu ner group-ek enpresa erakundeentzako proposatzen dituen balio eta printzipioei buruz? Zeintzuk nabarmenduko zenituzke berritzaileenak edo interesgarrienak gisa?

Lana egiteko duten modua bera baino gehiago, gaur egungo enpresari buruz duten etorkizun-sena da baloratzen eta beraiekin partekatzen dudana. Enpresen betiko balioek ez dute inolako zentzurik gaur egun. Ezin ditugu pertsonak makinak bailitzan kudeatu, eta horretaz jabetzen garen une beretik, banaketan, hierarkian, autoritarismoan... oinarritutako ohiko enpresa ereduak guztiz zaharkituta geratuko dira.

Pertsonengan pentsatzen dugunean, eta benetan egiten dugunean, eta erakundeen barruan talentua garrantzitsuena dela sinisten dugunean, eredu tradizionalek ez dute inolako zentzurik. Gero aukera eta bisio ezberdinak daude aukeran, parte hartzeak lehentasuna duen eredu bat egon daiteke, adibidez, baina beti pertsonengan pentsatuz.

Urte batzuk badaramatzagu dagoeneko eredu parte hartzaileei buruz hitz egiten, eta guk Kameratik parte hartzea sustatzeko gogotsu dauden

erakunde askorekin egin dugu topo, aldaketaren beharra garbi daukaten eta eredu berriekiko sentsibilitatea agertu duten gerenteekin, hortaz hori ez da berria, baina egia da K2Kren sistema, orokorrean, gauza oso berritzaileak dituela, batez ere kooperatiben eremutik ateratzen dugunean. Planteatzeko bere moduan dago egiazko berrikuntza, erakundetik haratago doa eta egunerokotasunera eramaten du. Puntu horretaraino eramatea da taldearen benetako berrikuntza.

Zeintzuk dira zure ustez, gure herriko erakundeek bizirauteko gaur egun eta etorkizunean gainditu beharreko erronkak?

Eraldatze sakon baten unean gaude. Lehen nioen bezala, eredu hierarkikoek dagoeneko ez dute inolako zentzurik; ezagutzaren gizarte batean pentsatzen ari bagara, hor egon behar dugu, pertsonengan pentsatzen. Enpresak kudeatzeko filosofia guztiz ezberdin batean sartzen gara, eta benetako erronka hori horrela dela onartzea da.

Gauzak horrela direla esatetik ekintzetara pasatu behar dugu, horrek esan nahi duen guztiarekin: parte hartzearen alde positiboa boterearen galeraren eta ekarpen ekonomikoan soilik oinarritutako erabakitze gaitasunaren aurrean.

Guztiok, edo ia guztiok, badakigu hori, eta benetako erronka martxan jartzea da, eta hitzetatik ekintzetara pasatzea.

Ner group-eko hasitako bideak, modu batean edo bestean, erronka hauek gainditzeko balio dezakeela uste al duzu?

Beno, momentuz ikusi dudana beraiek prozesu horiek martxan jartzeko erakundeak babesten dituztela da, eta enpresa horietan lan egiten duten zenbait pertsonen esperientziak ezagutzeko aukera ere izan dut. Bidea hasita dago, hori egia da.

Non ikusten duzu bide horretan aurrera egiteko zailtasun gehien, zeintzuk dira gaur egun dauden oztoporik handienak? Nola egin beharko litzateke lan hauek iraultzeko?

Arazoak eta oztopoak pertsonengan daudela uste dut. Guztiek ekarpenak egin ditzaketen modelo parte hartzailea izan behar dela etorkizuneko eredua uste dugu, baina egiaz ez da guztien gustukoa, guztiek ez dute parte hartu nahi, eta inplikazioa, egiten ari diren horren gainean ardura gehiago edo erakundearekin konpromiso handiagoa exijitzea ez da guztiei gustatzen zaien zerbait. Badira norbaitek zer egin behar duten esaten dietenean erosoago dauden pertsonak, eta esan dioten hori soilik egitera mugatzen direnak.

"Nire lan eguna amaitu da eta enpresaz ahaztuko naiz hurrengo egunera arte" bezalakoak errealitate bat dira, errealitate horretan oso eroso bizi diren pertsonak badaude, eta posible da aldaketa hori onartzeko prest ez egotea.

Batzuetan, arazoa kudeaketa arduradunen eskuetan dagoela uste izaten dugu eta boterearen zati bati amore eman beharko lieketela, baina errealitatea beraiengan ez ezik, uzten duten botere zati hori bere egingo duten horiengan ere badagoela da.

Enpresa erakundeak lan egiten duten gizartearen parte baino ez dira, eta neurri handi batean baita bere isla ere, zeintzuk dira gizarte bezala datozen urteetan gainditu beharko ditugun erronkak? Zein balio eta printzipiotan oinarrituta egin beharko genieke aurre?

Gizarteak pertsonek osatzen dituzte, enpresak bezala, horregatik balioak beti dira berdinak. Pertsonengan pentsatzea, talentuan konfiantza izatea, parte hartzeko aukera ematea...

Zein da administrazioen papera guzti honetan? Zerbaitetan eraldatu beharko luketela uste duzu? Ze bidetan? Nola erraztu eta lagundu dezakete erronka kolektibo hauen lorpenean?

Administrazioek eredu berrien zabalkundean paper garrantzitsua jokatu dezakete, ezagutzera eman, posible direla agertu, eta gero, erakundeetan aldaketak burutzerako orduan ere lagundu behar dute.

Gipuzkoan baditugu honen inguruko zenbait adibide praktiko. Ikuspegi ezberdinetako eredu parte hartzaileak martxan jartzerako orduan

erakundeei laguntzeko apustu garbia egin du Gipuzkoako Foru Aldundiak: eredu horien inguruko formazio planekin, aurrera eraman ahal izateko diru-laguntzak eskainiz...

Hau administrazioak erakundeei eman diezaiokeen laguntzari dagokionez, baina administrazioak berak ere planteatu dezake aldaketa bere barnean. Administrazioa, dituen berezitasunak aintzat hartuta, helburu komun baten alde lan egiten ari diren pertsonen multzo bat bezala ikusten badugu, aldaketa modu berean egin ahalko litzateke bere baitan ere.

Gure haurren eta gazteen heziketak bereziki kezkatzen gaitu ner group-en; gure haurrak euren gaitasunak maximoan aprobetxatzeko eta etorkizunean pertsona zoriontsuak eta hiritar askeak eta arduratsuak izateko hezten ari garela uste al duzu? Zer aldatu beharko genuke zure ustez heziketa sisteman hori lortu ahal izateko?

Gaur egungo gazteei mundu zail batean bizitzea egokitu zaiela uste dut, bizitzen ari garen egoera aintzat hartzen badugu. Lanbide bat aukeratzerakoan, lehendabizi lana izango duten ala ez begiratzen dute, edo irtenbide gisa herrialdetik kanpora joan beharko duten ala ez, helduagoak garenok aukera hauek ez ditugu planteatu ere egin. Oso tristea da gogokoen duzun aukera hemen etorkizunik izango ez duela badakizulako atzera bota behar izatea...

Honetaz gain, edozein lekutara iristeko onenak izatea exijitzen diegu, nota altuenekin, baldintza eta betebehar askorekin... euren artean oso lehiakorrak izan daitezen eskatzen diegu, eta gero, lan sistema eredua dinamikoagoa eta parte hartzaileagoa izan dadin nahi dugu, baina ez ditugu zentzu horretan hezten.

Eta haurragoak direnetan pentsatzen badugu, aldaketa bat egitea ere beharrezkoa dela uste dut, batez ere balioei dagokienean. Ez zaie gizartean une erraz bat bizitzea tokatzen ari, baina era berean gurasoak haurrak gehiegi babesteko joera dugu, eta hori bere horretan, ez da txarra, baina etorkizunean aurkitu dezaketen horren inguruko ideia oker bat transmititzen diegu.

Haurrekin balio tradizionalak berreskuratu beharko genituzkeela uste dut, orduan oraindik aukera daukagulako irakasteko eta beraiek ere entzuteko prest daudelako.

Beraiekin gehiago hitz egin behar dugu, gehiago komunikatu, ahaleginaren garrantziaz jabetuarazi, beraiekin denbora gehiago partekatu...

Gizarte bezala ikaragarrizko lana daukagu egiteko aldaketak orokorra izan behar duelako, eta ahalegin handietako bat oinarri oinarrian egin beharra daukagu gure etorkizuna kargarik gabe hazi dadin.

Azkenik, zer esango zenieke ner group osatzen duten 1.500dik gora pertsonei?

Lehenik eta behin, zoriondu egingo nituzke. Aldaketa prozesu honen aldeko apustua egitea erabaki dutenak erakundeetako pertsonak diren momentutik; posibilitatea izan dutelako zorionduko nituzke, gainontzeko erakundeetan egiterik izango ez zuten zerbait delako.

IX. Kapitulua
ELKARREKIN BIDAIATZEN

Sarrera

Sinergiak batzea da Bezeroen Asebetetze Taldearen (ESC) eskutik ***ner group****-en baitan abian jarri den beste estrategia berrietako bat, eta esportazioa eta nazioartekotzea ditu helburu.* ***Ner group****-en erakunde bakoitzak bere jarduna eremu ezberdinetan garatzen eta zerbitzu eta produktu ezberdinak ekoizten baditugu ere, bezeroen alorrean eta ezagutzaren osagarri diren sektoreetan bat gatoz. Etorkizunari begira* ***ner****-en garbi daukagu batuketak kalitatean gehitzen duela kantitatean baino gehiago, eta ekoizten den horren zenbatekoari edo instalazioei baino, bezeroei eta ezagutzari eman behar zaiola garrantzi gehiago. Zenbait erakundek elkarrekin egiten duten lehenengo bidaiaren eta elkarrekin bidaiatzen eta elkarbizitzen duten pertsonen hasierako bidea da hau. Mexiko izan zen gure helmuga eta 2013an liburu hau amaitzerako eginda genuen bigarren bidaia Mexikora, udazkenerako lehenengo bidai bat ere aurreikusten da Indiara. Jarraian agertzen diren azpi-kapituluak parte hartu zutenetako batzuk egindako informe independenteak dira.*

Mexikora bidaia, lehenengo misio komertziala

Miguel Bernarrek idazten du, Walter Pack-eko koordinatzailea eta ***ner group****-eko ESCko liderra.*

Prestaketa

Ner group-en lehenengo misio komertziala bere jatorritik kontatzen hastea komeni da. Ez dakit nolatan sortu zen ideia, ezta zergatik erabaki genuen azaroan bidaia egitea ere. Ondo gogoan dut ordea, aurreko urtearen amaieran egin genuen ESC-ko bileraren batean ideia proposatu

zenean bertan geunden ia guztioi ideia bikaina iruditu zitzaigula eta gaia oso aintzat hartu genuen.

Hasieran, aukeratu beharreko herrialdeak zein behar zuen ez zitzaigun gehiegi axola izan, gure lehenengo “misio komertziala” (zerbait serioa dirudi) martxan jartzeak sortu zigun ilusioak bidaia prestatzeko gogo biziak sortu zizkigun. Martxan zeuden proiektu guztietatik hiruk sarri egiten genituen bidaiak Indiara ordu hartan, Ekinek ondo ezagutzen zuen Mexiko, eta horixe izan zen seguruenik Mexiko helmuga bezala aukeratzeko arrazoietako bat.

Urte honetan egin ditugun bilera guztietan bidaia ahalik eta ondoen prestatzen saiatu gara. Interes gehien zuten ESCko bi talde batu genituen Industriakoa eta Taldeko Ondasunena, eta noiz egingo genuen ez bagenekien ere, zer egin eta nola egin antolatzen hasi ginen. Dena den, bidaiaren antolaketak, niretzat behintzat, sarri bertako merkatuaren egoera zailagatik erreta zeuden ESCak batzerako orduan, pizgarri bat suposatu zuela baiezta dezaket.

Uda aurretik nahiko argi genuen data eta helmuga: gauzatu beharreko agenda komuna zehaztea falta zitzaigun soilik elkarrekin bidaiatzeak geldialdi bat suposatu ez zezan.

Elkarrekin egingo genuen lehenengo ekintza komertziala iritsi bitartean eta asteak aurrera zihoazen heinean, bakoitzak zituen xehetasunak partekatu genituen zeinek ezagutzen zuen zein, zer komeni zen lehenengo egitea, zein herritan zen komenigarriagoa lehorreratzea... A zer e-mail zaparrada agenda posibleak jakinarazteko, egin beharreko kontaktuak errazteko eta genituen beldurrak kentzeko! Ekineko Oscar erotu genuen ia, baina berak, euskaldun zintzoaren legez, pazientzia infinitua izan du eta abentura-bidaia honetan guztioi seguru sentiarazi gaitu. Batzuk, Diegok eta Cristinak adibidez, esperientzia gehiago zuten, baino gainontzekoak etorri zezakeenaren esperoan geunden.

“D” eguna

Azaroaren 19a izan zen nik demokratikoki aukeratu nuen eguna, eta ondoren, gainontzeko guztiek baieztatu zutena. Orduan hasi zen gure bidaia hiru taldetan banatuta. Elkarrekin hasi behar genuen bidaia, baina agenda arazoak tarteko banandu egin ginen Mexikon lurreratu ginenean berriz elkartu ginen arte. Cristina lehenago atera zen bere anaiarekin elkartzeko eta gestioren bat edo beste bat egiteko. Aitor, Kepa, Oscar,

Joxean eta Diego bere kabuz joan ziren Madrildik, eta nik Parisen hasi nuen bidaia, buelta Houstenetik merkeago ateratzen zitzaidalako. Parisen ohi bezala, paristar zintzo batekin egin nuen topo zoritxarrez, eta nahiz eta presaz ibili ekipajean onartutakoa baino pisu gehiago neramala ohartu zen sorpresazko kontrol batean. Bere arbaso guztiak ekarri nituen gogora, nahiz eta igotzeko baimena eskatu nion nire ingeles finenarekin.

Ez zidan kasurik egin eta mesedez ingelesez hitz egin ahal zidan eskatu nionean EZETZ erantzun zidan. Amorragarria benetan tipoa. Haserre bizian irten nintzen lerrotik maleta fakturatzera, denbora gutxi nuen eta urduri nengoen; bertan zegoen emakumeari gutxienez emergentziako irteera bat emango ote zidan galdetu nion, eta baietz erantzun zidan. "And what it is" galdetu nion. Eta erantzun zidan: "Business mailan jarleku zoragarri bat". Ezin sinetsita nengoen, nire bizitzan lehenengoz gertatu zitzaidan horrelako zerbait eta hori ez dudala gutxitan hegan egin. Beno, bidaiak on egin zidan.

Mexikora iristerakoan Dfko aireportuko 2 terminalean gelditu nintzen gainontzekoekin. Poztasuna elkar ikusterakoan. Diego Guadalajara aldera joan zen, oker ez banago, eta besteok autobusera joan ginen. Irizar bat, hain zuzen, erosoa eta luxuzkoa.

11:00ak aldean iritsi ginen Queretarora eta zuzenean hotelera. Bertan zegoen gure zain Ekineko Jose Antonio, ezin hobeto hartu gintuen. Dutxa fresko bat hartu eta gero Celayarantz abiatu ginen, Oscarrek, nahiz eta Mexikon jai eguna izan, bertako politiko batzuekin hitzordua lotu baitzuen. Sinesgaitza badirudi ere, politikoak eta bere laguntzaileek gurekin lan egin zuten. **Ner**-a zer zen azaldu genion (ez dakit oso ondo ulertu zuen) eta zeintzuk osatzen genuen. Erakundeetako batzuk bertan jardueraren bat ireki nahi genuela jakinarazi genion. Celaya saldu zigun, espero bezala eta bazkaltzera joan ginen. Berandu zen eta McDonals batera joan ginen. Bekatua egin genuen hortaz, baina ez zegoen azkar bazkaltzeko beste lekurik. Batzuentzat lehenengo aldia izan zen, baina seme-alabak ditugunok ondo baino hobeto ezagutzen genuen. Bazkalondoren politikoaren laguntzaileekin inguruko industrialdea ezagutzera joan ginen. Politikoak "saihestu ezinezko beste bilera bat" zuen, bere etxera zihoala, alegia.

Celaya bisitatu genuen eta Keparen losintxak eta Oscarren begirada samurrak tarteko neska adeitsu haiek Queretarora inguratu gintuzten. Oscarren orrazkerak liluratuta utzi zituela esango nuke. Ez ziren saririk gabe geratu... Ekin ezagutzera gonbidatu genituen eta bitartean, Alberto eta Joseba ezagutu genituen.



Ezkerretik eskuinera: Oscar Barañano (Ekin), Joxean Ucin (Zubiola), Alberto Santos (Ekin Mexiko), Cristina Iriondo (Grip-on Tools), Aitor Sarria (Estudio·k), Joseba Uribe (Ekin Mexiko), Kepa Arrieta (Estudio·k), Jose Antonio Etxeberria (Ekin) eta Miguel Bernar (WalterPack). Ekin Mexikoren instalazioetan, Queretaron.

Ekin oso interesgarria. Garbia, txukuna, ordenatua eta zirudienez, lan askorekin. Zer egiten zuten azaldu ziguten eta gaileta batzuk jan genituen Cristina bere anaia Alexekin etorri bitartean. Aurkezpenak egin genituen eta Alexek galderak egin zizkigun Mexikon zer egin zitekeen eta zer ez azaltzen zigun bitartean. Berak zortzi urte besterik ez daramatza han bizitzen.

Ekinetik Queretaroko leku tipiko batera joan ginen guztiok elkarrekin afaltzera, ez dut jatetxearen izena gogoratzen. Ederki afaldu genuen, natxoak guakamolearekin eta izena gogoratzen ez dudan haragi bat ere bai, adina izango da, guztia Behe Kaliforniako ardo on batez lagunduta.

Guztiz ahituta amaitu genuen eguna, eta Aitor loak hartzen zegoela ikusita hotelera joatea erabaki genuen. Zerraldo erori ginen, ordu aldaketak adinean gora goazela ohartarazi zigun beste behin.

Bigarren eguna

Goiz jaiki behar genuen. Oscar, Jose Antonio, Cristina eta Ekineko ordezkaria Juan Aguas Calientes aldera joatekoak ginen. Aitor eta Kepa Queretaron geratu ziren arkitektura estudioren batekin hitz egiteko.

Azken unean, Cristinak Guadalajarara joan behar izan zuen eta ez zuen gurekin etortzerik izan. Jose Antoniok dei bat jaso zuen Ekinera bidean eta bertan gelditu behar izan zuen arazo bat konpontzeko, automobilaren sektorean sortzen diren horietako bat.

Juanekin eta Oscarrekin bidaia ondo egon zen. Juan figura bat. Pinche gringoen inguruan gaizki esaka aritzen zen etengabe. Nik pixka bat zirikatzen nuen, eta egia esan gustura aritzen zen.

Aguas Calientesera iritsi ginen eta WPren aurkezpen txiki bat egin genion altzairu zatiak eta brotxak baino erosten ez zituen erosketa alorreko norbaiti. Ez zuen WPen egiten genuena zer zen oso ondo ulertu baina aperitibo gisa balio izan zuen. Nissan-en norbait ezagutzen zuen jakiteko aprobetxatu genuen, baita Panelfisa saltzeko ere, Diego gaixoa Guadalajaran galduta baitzebilen. Interesa agertu zuen, eta denbora bat pasata bota zuen: “Uste dut enpresa hau ezagutzen dudala”, Oscar, Juan eta hirurok hari begira gelditu ginen, Mexikon Panelfisak duen marketin potentzialak harrituta. Minutu baten buruan eta gure aurpegiak ikusita, bi ordu lehenago Panelfisako norbait bertan izan zela argitu zigun. Manolo.

Bazuen aurkezpen guztia egin aurretik gu moztea, baina beno, azkenean argi geratu zitzaion zer zen bertan egiten zutena.

Ondoren brotxa eroslea iritsi zen eta Oscarrek eta Juanek beren lana egin zuten. Saldu nahi zutena baino gehiago erosi nahi zieten. Queretarora bueltatu ginen gero, eta hotelean utzi ninduten. Lan egiteko aprobetxatu nuen, eta etxerako zenbait erosketa egiteko. Afalordurako egin genuen hitzordua guztiok, baina Oscarri eta Juan Antoniori berandutu egin zitzaien eta azkenean, Kepa, Aitor, Diego, Panelfisak Mexikon dituen ordezkarietako bi eta ni bildu ginen. Diegoren urtebetetzea ospatu genuen tekila eta zerbeza edanez. Aitor eta Kepa nekatuta zeuden Queretaron kudeaketa on bat egin eta gero, eta Diego ere ahituta zegoen Guadalajaratik bueltan. Hotelera itzultzea erabaki genuen.

Hirugarren eguna

Egun honetan bakoitzak bere plana egin zuen. Kepa eta Aitor Queretaron gelditu ziren politiko edo arkitektoren batekin egoteko. Cristina Guadalajaran zegoen aurreko egunetik bezero garrantzitsu batekin; Joxean, Oscar eta Jose Antonio Dana eta GKNrekin arazo batzuk konpontzeko zituzten. Ni DF-ra joan nintzen hornitzaile batekin eta GM-rekin hitzordu interesgarriak bainituen. Arratsaldean Pueblan gelditu ginen denok unibertsitaterako buelta prestatzeko.

Gauen Cristinarekin elkartu ginen, pozik zegoen Guadalajarako bisitarekin. Afaltzera joan ginen bertan geundenak Kepa, Aitor eta ni. Cristina nekatuta zegoen eta dagoeneko afalduta zegoen, lanean geratu zen. Oscar eta Joxean beranduago iritsiko ziren, hortaz, ez genuen itxaron. Ondorioz, ezer gutxi prestatu genuen, hotelera itzuli ginen eta Kepak tekila bat hartzeko konbentzitu gintuen, Cristina ere batu zitzaigun. Berandu amaitu genuen eguna, baina kalte handiegirik gabe.

Laugarren eguna

Laugarren egunean Iberopuebla unibertsitatera bisita genuen antolatuta. Ricardorekin egin genuen hitzordua gosaltzeko. Pertsona bitxia iruditu zitzaigun, Koldoren liburuetako bat irakurri eta gero, metodologia lan egiten zuen enpresan ezartzen saiatu zen, baina gardentasunaren exijentziak areagotuz zihoazen neurrian nagusiak aurpegi txarra jartzen

zuela eta aurrera egiteko zailtasunak zituela ikusita ideia bertan behera uztea erabaki zuen. Baina saiatzen jarraitu nahi zuela zirudien, eta **ner**-a bai hala bai Mexikon ezarri nahi zuela.

Unibertsitateraino lagundu zigun, guztiok dotore jantzi eta gosari azkar bat egin eta gero. Izan ere gosari bat zegoen prestatuta unibertsitatean, ondorengo aurkezpen eta guzti.

Iritsitakoan gehien harritu gintuena unibertsitatearen tamaina izan zen. Jesuitek zuzentzen duten unibertsitate bat da, campus eta instalakuntza ikusgarriekin. Harrera ekimena Berrikuntza Eraikinean izango zela jakinarazi ziguten. Javierrek hartu gintuen amultsuki, eta sartzeko gonbitea luzatu zigun. Mahai bakoitzean **ner**-eko bi ordezkari geunden, eta gosaltzen genuen bitartean ikasleek, enpresariek eta irakasleek gure erakundeei eta **ner**-ari buruzko galderak egiten zizkiguten.

Gosaria amaitu zenean **ner**-aren inguruko aurkezpen bat egin genuen. Aurkezpena aldaketarako egon daitezkeen arrazoietan zentratu genuen, zer den aldatu beharrekoa eta ondoren, nola egiten genuen azaldu. Hizketaldi interesgarria izan zen, galderak egin zizkiguten eta **ner**-ari buruz zituzten zalantzak argitu genizkielakoan nago.

Javierrek eta beste zenbait irakaslek harreman egonkorragoa osatu nahi zuten gurekin, seminario bat edo lan talde bat egitea proposatu ziguten. Proposamenak egiteko esan genien eta **ner group**-eko Koordinatzaileen Taldean landuko genuela agindu genien.

Unibertsitateko instalakuntzak bisitatu genituen gero, laborategiak eta sortzekotan ziren edo unibertsitatearekin zerikusia zuten enpresentzako bilguneak. Aktibitate handia ikusi genuen, ideia bikainak eta jende askoren gogoa.

Behin bisita amaituta, Kepa eta Aitor DF-ra joan ziren Joxeanekin. Oscar, Cristina eta hirurok ia nire urdailarenak egin zituen Pueblako mole bat jatera gelditu ginen. Arratsaldean Queretarora joan ziren beraiek zenbait lan amaitzera eta ni Pueblan gelditu nintzen, hurrengo egunean Volkswagen-era bi bisita egiteko. Katedrala eta herri polit horretako beste eraikin zoragarriren bat edo beste ikustera joan nintzen.

Ostirala, azkeneko eguna

Bidaiaren azken egun honetan ibili ginen agian, sakabanatuen, bakoitza bere agenda isten. Kepa, Cristina, Aitor eta Joxean DF-ko hotelean gelditu ziren afaltzen, Diego ez dakit azkenean iritsiko ote zen. Nik afaria nuen DF-n bizi zen lagun zahar batekin eta Mexikoko gauza asko kontatu zizkidan.

Nire kasuan probetxuzko eguna izan zen Volkswagen-era egin nituen bisitei esker, hala ere, taldeko gainontzekoentzako, batez ere hiru bisita hitzartuta zituzten Kepa eta Aitorrentzako, euren egun onena izatea espero dut.

Hurrengo egunean, Oscarrek Txile aldera egin zuen, taldeko gainontzeko kideak etxera bueltan zihoazen eta nik EEBBetara bidaiatu nuen.

Balorazio orokorra

Behin bueltatuta lehendabiziko inpresioa oso positiboa da.

Ikuspuntu humano batetik harreman onak egin ditugulako, eta gaur egun hobeak direlako. Harremanak izan ditugu eta horrek gure artean estimazioa sortu du.

Bestetik, guztioi balio izan digu besteengandik ikasteko. Nola bidaiatzen duten, nola antolatzen diren eta nola erlazionatzen diren. Ikusteko eta ikasteko balio izan diguten zenbait gauza egin ditugu elkarrekin.

Merkataritza ikuspuntutik bere handitasunagatik harritu gaitu guztioi Mexikok, nire ustez, bere jende atseginak eta badaudela diruditen aukera handiek.

Lehenengo **ner** esperientzia bezala, erabateko arrakasta izan dela esango nuke. Gainera, unibertsitatean erein dugu, eta nork daki ze fruitu emango dituen horrek etorkizunean herrialde hartan.

Lehenengo esperientzia honek bide honetatik jarraitzeko eta gainontzeko erakundeei hurrengoan izena emateko gogoa utzi digu, bai niri behintzat.

Ner group-en lehenengo misio komertziala Mexikora

Oscar Barañanok idazten du, Ekineko Latinoamerika taldeko liderra, merkatuan bi urteko esperientziarekin, eta hortaz, esperientziaren arrakasta emozionala erraztu duena.

Misioan parte hartu dutenei pertsonalki eskerrak emanez hasi nahiko nuke, bai prestaketa lanetan aritu direnei, baita bertan zuzenean parte hartu dutenei ere. Niretzako esperientzia guztiz aberasgarria izan da eta benetan abentura zoragarri honetan lagun izan ditudan guztiengandik asko ikasteko aukera izan dut. Inoiz ahaztuko ez dudan esperientzia bat izan da.

Niri dagokidanez, prestaketa lanetatik hasita hartu nuen parte, **ner**-eko proiektu ezberdinetako pertsona guztiek gogo biziz eta ilusioz hartu genuen misio hau, aurretik aipatutako merkatuan aurrera eramandako zenbait esperientzien proiektuk aukera handiak eskaintzen dituela baieztatu zigutelako. Bildu ginen proiektu ia guztiek Mexikoko merkatuarekiko interesa agertu genuen, gehiago gure merkatuaren eta Europako merkatuaren narriadura kontutan hartuta.

Irailaren amaieran zehaztu genuen **ner group** bezala Mexikora egingo genuen misio komertziala 47. astean gauzatuko zela, azaroaren 19 eta 24 bitartean. Sektore ezberdinetako sei proiektuk osatuko zuten: Ekin, Panelfisa, Grip-on Tools, WalterPack, Zubiola eta estudio·k-k. Bidai honen helburua zenbait bezero potentzialekin harremanak lotzea zen, baita proiektu ezberdinek bezeroekin dituzten kontaktuekin edo herrialde horretako hainbat estatutako gobernuekin sortu daitezkeen sinergiak aprobetxatzea ere. Gainera, Koldo Saratxagaren bitartez Pueblako unibertsitatearekin jarri ginen harremanetan eta bilera bat hitzartu genuen I+D departamentuko arduradunarekin. Bertan, **ner group**-eko kideok **harremanetarako estilo berria** aurkeztuko genuen, eta bere filosofia azaldu eta nola ezartzen den erakutsi. Unibertsitateak inguruetako zenbait enpresari bildu zituen eta **ner**-ari buruzko aurkezpenean parte hartu zuten, horrekin batera proiektu bakoitzak gure produktuak aurkezteko aukera ere izan genuen.

Azken batean, eta nire ikuspuntutik misioa ITZELA izan zela uste dut arrazoi ezberdinengatik:

- *Harreman pertsonalei dagokienez.* Aipatutako misioan parte hartu genuen pertsonen arteko harremana bikaina izan zela uste dut, eta zinez egiazkoa, garrantzi handia ematen diot honi. Parte hartu genuen guztiok, kasu askotan elkar ezagutu ere ez ginen egiten, uneoro konfiantzazko pertsonen artean geundela sentitzen genuen, elkarren artean edozer aitortzeko modua aurkitu genuen, eta horrek asko erraztu zuen misioaren jarraipena.
- *Merkataritza gaiari dagokionez.* Inoiz ahaztuko ez dudan esperientzia bat izango dela zin egiten dut, batez ere, herrialde honetara lehenengo aldiz joan ziren proiektu guztientzat. Lurreratu bezain pronto, zenbait gobernu eta enpresa bisitatu eta esku artean dituzten proiektuen berri eman eta hauen hazkundearen berri izatearekin batera, bi egunetan ohartzen zara herrialde horrek duen potentzialaz eta edozein proiektu edo produkturentzako eskaintzen dituen aukerez.
- ***Ner** esperientziari dagokionez.* Laguntasun eta elkartasun erakustaldi bat izan dela uste dut, eta "batzeak gehitu egiten du" esaldian laburbildu daiteke. Lehenengo unetik frogatu dugun zerbait da, izan ere proiektu bakoitzak bere ezagutza, harreman, jakinduria eta esperientzia guztia eskaini du gainontzeko proiektuek aprobetxatzeko helburuarekin, baita aipatutako merkatuan etorkizunean aurrera egin ahal izateko sortu daitezkeen sinergiekin ere.

P.S.

Merkatu ezberdinetara mota honetako misioak egiten jarraitzea garrantzitsua dela iruditzen zait, harremanak estutzeko balio dutelako eta proiektu ezberdinen merkatuetako sinergiak eta aukerak aprobetxatzen direlako. Munduan bakarrik ibiliz ez genuke horrelako zerbait denbora luzean lortuko.

Mexikora ner group bidaia

Joxean Ucinek idazten du, bidaiaren unera arte Zubiola S. Coop-eko zuzendaria izandakoa, hilabete eskas zelako Zubiola ner-era batu zela. Hortaz, Joxeanek ez zituen ez ner errealitatea, ezta bidaia lagunak ezagutzen ere. Zubiolari misioa aukera bat iruditu zitzaion —hilabete batzuk beranduago hala izan zela frogatu da— eta esperientziara bildu zen.

Ner group-era iritsi berritan Mexikora bidaiatzeko aukera suertatu zitzaidan herrialde honetan Zubiolak izan zezakeen prospekzioa aztertze aldera. Ez dakit nola hartu zuen gorputza ideia honek taldean, Pueblako Unibertsitate Iberoamerikarraren eskutik izan zen edo **ner** osatzen duten talde ezberdinetako bileretatik eratorritako merkataritza arrazoiak bultzatuta izan zen.

K2K-ko taldearen bilera Zubiolan

K2K-k Zubiola ezagutzeko asmoz bilera bat antolatu genuen gure instalazioetan.

Bilera hartan Zubiolaren egoeraren berri eman zen, eta egiten zuen jarduera zein zen azaldu zen. Horien artean automozioaren sektorera bideratutako diamante polikristalinozko erreminten ekoizpena dago, zeinak **ner group**-eko zenbait enpresekin, batez ere Ekinekin, sinergiak ezartzea ahalbideratzen duen.

ESC taldeak Mexikora egingo duen bidaia Zubiolarentzat aukera egokia izan daitekeela bururatzen zaio Koldori.

Hasiera batean, proposamenaren gaineko nire pertzepzioa guztiz komertziala izan zen, eta bidaia zuzendari komertzialak egitea interesgarria izan zitekeela iruditu zitzaidan, baina K2K-ko taldeak positiboena bidaia nik egitea izango zela adierazi zidan, ESC taldearekin harremanetan jartzeko eta **ner** enpresen artean Zubiolak zein aukera izan zitzakeen antzemateko helburuarekin.

Bidaia prestatzeko bilerak

Bidaiaren plangintza aztertzeko bilera antolatu zuten Ekinen, parte hartuko zuten enpresen eta pertsonen inguruko ezagutza handirik gabe hartu nuen parte bilera hartan. Bileraren helburua ahal den neurrian bidaia plan komun bat egitea zen, Mexikon esperientzia ezberdinak zituzten enpresak dagoeneko egon bazeudelako. Bakoitza bere bidai planera egokituz joan zen hegaldi ezberdinak proposatuz. Nire presentzia bilera hartan lekukotasunezkoa izan zen, Ekineko Oscarren eskutik joatea erabaki bainuen, eta hortaz, bidaia plan berdina izango nuen.

Harremanak bidaian zehar

Misioaren lehenengo egunetik, Bilboko aireportuan elkartu ginenean, eta bidaiatu behar nuen pertsonak ia ezagutu gabe oso eroso sentitu nintzen. Nire babes handiena Ekineko Oscar izan zen, bidaiaren zenbait aspektu zehazteko pare bat aldiz hitz egin nuen berarekin telefonoz, lanez kanpoko gaiez aritu ginen, batez ere Mexikoko bere esperientziaz, segurtasun gaiez, janzkeraz, etab. Oscar lanean eta maila pertsonalean babes handia izan dela esan nahi dut. Bere bezeroekin izan dituen bileretara joatea erraztu dit eta haiei Zubiola aurkezteko aukera eskaini dit. Bere bitartez posible izan ez denean, Mexikoko Ekineko pertsonek egin dute bitartekaritza lan hori.

Gainontzekoekin ere harremana bikaina izan da, batzuekin beste batzuekin baino kontaktu gehiago izan dut, gehiago erlazionatzeko aukera izan dut, baina orokorrean guztien aldetik sentitu naiz oso babestuta. Asko jaso eta gutxi eman izanaren irudipena daukat. Alde batetik, gainontzeko taldekideek plan komunaz gain, bisita eta kontaktu zerrenda propioa zuen, nik ez nuen horrelakorik prestatu, izan ere lan guzti hau Oscarrek prestatu zuen nigan pentsatuz. Bestetik, taldeko berria nintzen, eta horrelako bidaietan esperientziarik gabea, baina taldeko kide guztiek edozein gauzetan laguntzeko prest agertu ziren.

Harremanak oso onak izan dira, pertsona bikain askorekin egunerokoa bizitzeko aukera izan dut. Ni bezalako pertsona batentzat, nahiz eta gaurkotasun gaiak izan, une askotan elkarrizketak mugatuak dira, horregatik ingeniari, arkitekto, etab.ekin hitz egin ahal izatea eta lekuz kanpo ez sentitzea lorpen handia da eta inguruan izan ditudan pertsonengatik asko esaten du.

Ideiak, taldea, proiektuak onak edo txarrak izan daitezke pertsonen arabera, niri bizitzea egokitu zaidan aste beteko bidaia honetan taldeko pertsona guztiak bikainak direla frogatu dutela baieztatu dezaket.

Ondorioak

Ondorio bezala, harremanetan aurrera egiteko aste betek urte osoan hilero egiten ditugun bilerek baino gehiago balio izan didala uste dut; denbora librean izaten diren elkarrizketak lasaiagoak dira, nahiz eta kasurik gehienetan **ner group**-i buruzkoak izan. Pertsonen artean elkartasun handia nabaritu dut, elkarri laguntzeko gogo bizia eta ezagutza partekatzekoa. Niretzako esperientzia oso aberasgarria izan da, asko ikasi dut guztiengandik. Maila profesional handiko eta are giza kalitate handiagoko pertsonen gertutasuna bizi izan dut. Taldea oso batuta dagoela ere nabaritu dut, eta harro daude **ner**-eko kide izateaz. Barajasko aireportuan izandako elkarrizketa bat dut gogoan, etxera bueltan. Kepak gaur egun maskotak ezin direla lehen bezala baratzean edo etxeko lorategian lurperatu esan zuen, erraustu egin behar direla. Taldean jarduera posible gisa animalien errauskailu bat sortzea aztertzekotan gelditu ginen barre artean.

Topaketa Mexikon

Aitor Sarriak idazten du, Estudio·k. Arkitektoen arteko topaketa bat kontatuko digu.

Mexikora gure bidaian zehar izan genituen topaketen artean Queretaron lau arkitekto gazterekin izan genuena kontatu nahi dizuet, bi mutil eta bi neska ziren.

Ez genekien beraiei buruz ezer asko, "hiriek azken urteetan izan duten kontrolik gabeko espazio hazkundeari erantzuteko" Hirigintza Berri delakoan lan egiten zutela salbu.

Hitz egin genuen gaien artean pertsonekin erlazioa dutenak aipatuko ditut, orokorrean interesgarriagoak izan daitezkeenak direlako.

Lehenik eta behin, herritarren parte hartzeari buruz aritu ginen, han parte hartze soziala izenez ezagutzen dute, baina duen garrantzia aipatzerakoan bat etorri ginen guztiok. Pertsonak guztiek bizi diren hiriaren konfigurazioan parte hartu dezaketela konbentzituta gaude, hiriaren egiturak eguneroko bizitzan eragingo dielako eta hiriari eta lurraldeari ematen dioten erabileran ere bai. Guzti hori formazio maila kontutan hartu gabe eta ahalik eta ikuspegi gehien bilatzeko asmoz: gazteak, helduak, emakumeak, mugikortasun arazoak dituzten pertsonak... talde hauek asko baitaukate esateko.

Eztabaidatu genuen beste gaietako bat harreman sozialetarako espazio diren leku publikoen ingurukoa izan zen. Harritu egin gintuen Mexiko bezalako herrialde batean, milaka urteko tradizio kaletarrarekin, gure bidaian frogatu ahal izan genuenez kalitate handiko espazio publiko, kale eta plazekin, leku hauetako bizitza galtzen ari zela ikusteak. Espazio publikoen jabe egin den kaleetako segurtasun ezagatik ari da galtzen, horregatik erdiguneko espazioetan edo segurtasun gastu handiak dauden eremuetan izan ezik, ez da posible kaleak erabiltzea.

Baina garapen berrien ordenazio propioagatik ere ari dira galtzen, kotxeari lehentasuna ematen zaio oinezkoentzako ibilbideak ahaztuz.

Bizitzeko eremuak itxitako espazio pribatu bihurtzen dira, segurtasun pribatua izaten dute, eta harreman pribatuen espazioetara —dela merkatalgune edo aisialdi gunea— lekualdatzeak ibilgailu pribatuetan egiten dira.

Seguru ezaguna egiten zaizuela.

Distantzia delarik ere, elkarrekin lan egiteko antolatu nahi duten gazte hauekin kezka asko partekatzen genituela konturatu ginen.

Puntu honetara iritsita gu eta gurekin bidaian etorri diren beste pertsona batzuk **harremanetarako estilo berri** baten baitan antolatzen garela azaldu genien, talde autogestionatuekin, askatasunean eta arduraz jokatuz, ezagutza eta kontzeptu ekonomikoak partekatzen genituela, gardentasunez komunikazioa sortu dadin.

“Hori da gu bilatzen ari garena”, esan ziguten.

X. Kapitulua
21 URTE BY NER

Sarrera

*2013ko maiatzean **ner group**-en zazpi urteetako ibilbideari buruzko laburpen txiki hau aurkeztu genuen prentsaurrean, zazpi urte hauei ner-ak **Irizar S. Coop**-en egindako beste hamalau urteak gehitu behar zaizkio. Horiek osatzen dute "**21 urte made by ner**" deitzen dugun hori.*

Ondorengo orrietan datozen laburpen moduko koadroak ulertzeko egokiena honi buruzko hitzaldi baten ondoren egindako laburpen idatzia da.

Pertsonak, lankidetza eta gardentasuna enpresa-helburuak lortzeko

Enpresentzako *software* aplikazioetan liderra den marka ezagun batek egin behar zuen aurkezpen baterako sarrera bat idazteko eskatu zidan titulu honen pean. Hasierako prozesuan eman beharreko pausoen inguruan komunikazioa errazteko plataforma bat aurkeztu behar zuen.

Beti pentsatu izan dut informatika erremintak guztiz beharrezkoak direla, gauzak errazteko bitarteko bezala, pertsonen arteko komunikaziorako, unean unean informazio erreala eta kalitatezkoa ematen digutelako, elkarbanatzen dugun horren gainean erabakiak hartzea errazten dutelako, horiek direlarik hain zuzen, helburuak eta errealitateak. Zer, nola eta noiz eta lortutako elkarbanatzeak azterketa bat egitea ahalbideratzen du, eta horrekin hausnarketa eta erabakiak hartzea, hau da, esku hartzen duten pertsonak bizirik mantentzea suposatzen du, eta horrekin batera, baita erakundea ere.

Beti esan dudanez, informazioa boterea da, eta hori edozein enpresa-erakundetan ere ematen da. Batzuetan, gutxiengoetan, pertsona guztiek,

taldeek erabakiak hartu eta hala partekatzen dituzten helburuak lortzeko erabiltzen da; beste batzuetan, gehiengoenetan gertatzen dena gutxi batzuek kontrolatzeko, ideia garrantzitsurik ez sortzeko eta duten estatusa ahal duten neurrian mantentzeko, berriz.

Enpresa-proiektua partekatzeko informazioa behar bat dela uste dut, eta oinarrizko ideia horrekin, **ner group**-eko gure estiloa adibide bezala jarrita, ekarpen bat egin nezakeela ulertu nuen. Horretarako, Garapen Ekonomikoari buruz egindako beste aurkezpen baterako prestatu nuen diapositiba batekin hasi nintzen, "Euskadin ekonomia eta lana bultzatzeari" buruzkoa zen.

Lehendabiziko proposamena hau izan zen:

> "Zaharkitutako eta malgutasunik gabeko kudeaketa ereduak dituzten gaur egungo **enpresa-erakundeak aldatzea** pertsona parte hartzaileek partekatzen duten proiektu batengatik, helburua salto kualitatibo eta kuantitatibo ikusgarriak lortzea, esportazioa erraztu, eta 'koste baxuko' herrialdeen gehiegizko inportazioa murriztea ahalbideratzeko; horrela, gertuko iragana ezaugarritu zuen ekoizpen gaitasuna areagotuz ongi, ona eta eraginkor eginez. Herrialde honetako batez besteko pymea lortu duenaren eta lortu dezakeenaren %60 baino gutxiago da".

Baieztapen honen zergatia ikustarazteko indarrean dagoen ekoizpen ereduari buruz aritu nintzen, non jabegoa eta langileak elkarrengandik urrunduz doazen bide paralelotan mugitzen diren; edo exekutiboei lotuta dagoen jabegoari epe motzeko etekinak baino ez zaizkion interesatzen (eredu honekin jarraitzeko ez zait beste arrazoirik burura etortzen); edo bezeroak eta eraginkortasuna bide ezberdinetatik doazen; edo non langileei ordutegiak edo bere eskubideak eguneroko lanak baino gehiago arduratzen dien, aldarrikapenen menpe, eta edozein kasutan berdin jarraitzeko sindikatuetara joko dute, erakundearen etorkizuna inolaz ere ez da beraien ardura, are gehiago, askotan ez dirudi inoren ardura denik. Gardentasunik eta askatasunik ez dagoenez, egia da ez dagoela konfiantzarik ezta ardurarik ere. Horregatik agintea da nagusi; kontrolpeko prozesuak eta prozedurak; komunikazio, gardentasun eta etika eza; jabeagoaren, zuzendaritzaren eta langileen banaketa arkaikoa; fruituak jabeentzat...; eta proiektua jabeen ardura soil gisa.

Bestalde, bada orain 21 urtetik Euskadin harremanetarako estilo berri bat, 1991n Irizarren hasi zena; gizartea batzen duen errealitate bezala hartuta,

pertsonengan oinarritutako eta bezeroarengana eta eraginkortasunera bideratutako proiektu bat sortzen duena. Giza Garapen Zuzen eta Jasangarri baten adibide garbia da. Irizpide hauetan kokatuta, etikaren aldeko apustua egiten da maila guztietan, konpromisoa eta konfiantza lortzeko gardentasuna eta askatasuna behar bezala ulertuz, elkarrekin ardurak partekatzen eta erabakiak hartzen dituen, eta etorkizuneko-sen komuna duten talde autogestionatuen dinamika bat dago guztiaren atzean; honek iraganeko kontuetan edo aparteko orduak bezalako gai diskriminatzaileetan ez sartzea dakar, produktibitate eza eta ezberdintasunak baino ekartzen ez dituelako, gizartearentzako bidegabea izateaz gain. Estilo honetan kaleratzeen aurkako apustua egiten da, proiektua arduraz aurrera eramatekoa, eta ondorioz, urtean zehar lortutako etekinen %30 guztien artean banatzea.

Hau horrela esanda, eta urteetan errepikatuz enpresa kudeaketaren gaineko teoria bat gehiago izan daitekeela ulertuta, azken zazpi urteei dagozkien **ner group**-en errealitateak azaldu nituen jarraian, hau da, Irizarren arotik aurrerako **harremanetarako estilo berria (ner)** azaldu nuen. Orain dela zazpi urte sortu zen **ner group** modu naturalean, eta 2009an egituratu zen elkarte bezala. Egun, alor, tamaina (6 lankidetik 600 lankidera arte) eta egitura juridiko (11 sozietate mugatu, 9 kooperatiba, sozietate anonimo 1, eta irabazi asmorik gabeko erakunde 1) ezberdinetako 22 erakundek osatzen dute, 1.500 pertsona baino gehiago gara, 60 herrialdeetara esportatzen dugu eta Indian eta Mexikon lau inplantazio ditugu.

Ner-a kokatzeko haztea hazteagatik soilik edo garapena zentzu zabalenean ulertzen duten egiteko bi moduak alderatzeko datuak eman nituen. Datuak aipatutako erakundeen batez bestekoari zegozkionak dira: gehien irabazten dutenen %10 eta gutxien irabazten dutenen %10aren arteko soldaten distantzia 2,25 aldikoa da, estatuan 3,46 den bitartean; emakumeen soldaten batez besteko gordina (2012) urteko 26.751€-koa da, lan berdinagatik soldata berdina beti; ohiko enpresetako zuzendaritza taldearen lanak egiten dituen Gidaritza Taldea pertsonen %16k osatzen du, horietatik %30 emakumeak dira (zenbaki orokorretan %15 dira) eta %30 pertsona zuzenak (langileak edo indarrean dagoen sisteman enplegatuak deitzen direnak); Gidaritza talde hau hilero biltzen da, eta pertsona guztien artean osatutako urteko ideien plangintzaren eta helburuen (PIO) inguruko erabakiak hartzen ditu; hiru aldiz biderkatu behar dira bezeroekin harreman zuzenak dituzten pertsonak, eta hamar aldiz bisita errealen kopurua, zeinak bezero berriak eta batez ere, merkatu berriak ahalbideratuko dituen; aipatutako proiektuen jarduera ilusioz

osatzen duten autogestionatutako 226 talderen bateko kide dira pertsona guztiak; ikasturte bakoitzean lortutako etekinen %30 lanean dauden pertsona guztien artean banatzen da, eta urtarril guztietan aurreko urteko KPIaren arabera eguneratzen dira soldatak beti, erretirorako kotizatzen ari diren pertsonei bizitza osorako geldituko zaien ordainsaria ez murrizteko helburuarekin; gizarteari dagokionez emaitza guztien %2,5eko ekarpena egiten dugu eta %2 pertsona eta proiektu sozialetara bideratzen dugu.

Amaitzeko, azken zazpi urteetako ibilbideari dagozkion zenbait daturen ekarpena egin nuen, erakundeen izenak aipatuz. **Ner** egitura aldaketa ezarri duten lehenengo bi urteetan, beren produktibitatea %51n hobetu dutela frogatzen dute datuek, eta %985 batean emaitzak. Lehenengo diapositiban azaldutakoarekin koherente izatea da gakoa, urte asko dira praktikan oinarrituta hitz egiten, horregatik herrialde honetako pymeak bere produktibitatearen %60an daudela esan daiteke. Pasa den urtean proiektu guztien jarduera %26 hazi zela ere azaltzen du, eta aurten %17 bat dago aurreikusita, eta ikasturtearen erdialdean genituen datuei begiratuta, hori arazo handirik gabe beteko dela adierazten dute.

1991 eta 2005 artean Irizarrek harremanetarako eta antolatzeko estilo berdinarekin lortu zuenaz luze eta zabal idatzi da, azken bi hamarkadetan Euskadin dagoen erakunderik arrakastatsuenetarikoa dela frogatuz.

Nire ustez, datorren hamarkadan herrialde honen atal industriala gaur denaren herena izan ez dadin, zenbait errotikako aldakuntza beharrezkoak dira: inori mesederik egiten ez dion patronalaren eta langileen arteko ezberdintasunekin amaitu; bitartekariak kanporatuz talde lanaren bitartez lehiakortasuna %40 hobetu; bezero eta merkatu berriak bilatzeko ahalegina hamar aldiz biderkatu; ezagutza eta harremanak batuko dituen aliantzak aurkituz, bai inguruan eta baita beste herrialde batzuetan ere, eta esportatzeaz gain, kanpoan jarduerak ezartzea planteatu.

Ez dago ikusi nahi ez duena baino, eta besteek bere itsutasuna edo arazoa konponduko zain dagoen itsua baino itsu okerragorik.

Koldo Saratxaga

ner group

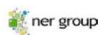
ner group

Harreman Estilo Berriak lotzen dituen hainbat erakundek osatutako elkarte bat da, eta bizipenak, sinergiak eta ezagutzak partekatzen dituzte;

AHALEGINAK ELKARTZEN DITUZTE HOBETZEKO, AURRERA EGITEKO, ERAGINKORRAGOAK IZATEKO ETA EMAITZA HOBEAK LORTZEKO,

eta aipatutako harreman horrek dakarren kultura-aldaketarako urratsetan bidelagun dira.

Gizartearekiko kezka argia duen elkartea, Bidezkoa eta Iraunkorra den Giza Garapena lortu nahi duena.



nor gara

• ERAKUNDEAK

Ekin
Sarein
Icaza
Urtxintxa
Royde. Fittings & Bearings.
Panelfisa.
Lejarreta Seguridad.
Kondia.
Estudio k.
K2K Emocionando.
Ampo.
Ingemat.
Lancor.
Walter Pack.
TTT Goiko
Gashor.
Trebeki.
Grip-on.

• BATZARRA EGITEKO ZAIN

Zubiola.
Las Indias Electrónicas.
Ebi Electrotécnicos.



1491 PERTSONA

Bai forma juridikoari dagokionean (7 kooperatiba, 12 sozietate mugatu, elkarte mugatu 1, irabazi asmorik gabeko erakunde 1), eta baita tamainari dagokionean ere (7 eta 450 pertsona bitarte) desberdinak diren erakundeak. Baitajardueran (industriatik administrazio publikora, heziketatik, zerbitzuetatik eta arkitekturatik pasata, etbar)

60 HERRIALDETAN

Ekoizpen inplantazioak Mexikon (Ekin) eta Indian (Ekin, WP, Ampo)

antolaketa estiloa



BATZEN GAITUENA

- Etika
- Gardentasuna
- Komunikazioa-Informazioa
- Konfiantza
- Autokudeatutako lan taldeak
- Askatasuna
- Ardura
- Elkarrekin hartutako erabakiak
- Etorkizuneko ikuspuntua
- Elkartasuna
- Ordaindutako aparteko ordurik EZ
- Uztaren banaketa
- Kaleratzerik EZ
- Gizartean integratuak

PROIEKTUAREN ARDURA PARTEKATUA

Bidezkoa eta Iraunkorra den Giza Garapenaren alde egiten dugu ner groupen eta jarraian datozen alderdi kualitatibo eta kuantitatiboek horren isla izan nahi dute.

Lehenik eta behin, antolaketa aldaketaren eta ner groupekoa izatearen alde egiten duten elkarteek jabeen eta aktiboki lan egiten duten pertsonen arteko batzar batean erabakitzen dute hala egitea, gehiengo kualifikatu baten ondorioz.

ner group

2012. 21 ERAKUNDEREN DATUAK

ANTOLAKETA ALDAKETAREN MOMENTUAN:



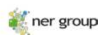
Aldaketaren hasieran soldaten oreka lortzeko eginiko batez besteko igoera: **4%**
SOLDATEN ARTEKO ALDEA: (%10 gehiago/%10 gutxiago): **2,25 aldiz**
-Espainian: 3,46, Alemania 3,35, Suedia 2,28 (krisia baino lehen)
Erakundearen antolakuntza aldatzearen ondorioz erakundea uzten duten pertsonak: **%1,1**



Emakumeen %a erakundeetan: **%15**
EMAKUMEEN BATEZ BESTEKO SOLDATA: **26.751 €**
(Kasu guztietan lan berdina soldata berdina)



Gidaritza lan taldea osatzen duten pertsonak: **%16**
Gidaritza lan taldeetako emakumeen %a: **%24**
Gidaritza lan taldeetako zuzenekoen %a: **%30**



2012. 21 ERAKUNDEREN DATUAK

ANTOLAKETA ALDAKETAREN MOMENTUAN:

Salerosketa eremuan zeuden pertsonen %a: **%2,1**
Bezeroen Harremanetarako Taldeetako pertsonen kopurua aldaketaren ondoren: **%5,8**
Autokudeatutako lan taldeen egungo kopurua guztira: **226 (6,5 pertsona/talde)**

Jardueraren urteko emaitzen **%30a banatzen da**
KPIarekin urteko zerga-oinarria eguneratzen da.
Erabaki garrantzitsuak **batzarretan** hartzen dira.
Erabateko **etika eta gardentasuna.**

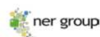
Gizartearekin partekatuz:
- Emaitzen %2,5a.
- Pertsona guztien denboraren %2a.



NER BARRUAN DAUDEN ERAKUNDEEK DUTEN BILAKAERA lehen 2 urteetan

	Denboraldia: 2006tik 2012ra			Aldaketa	
KONTZEPTUA	0 urtea: antolaketa aldaketaren aurretikoa	1. urtea	2. urtea	1 urtea / 0 urtea	2 urtea / 0 urtea
Salmentak (milioi €)	287	367	429	+%28	+%49
Emaitza(milioi €)	5,0	24,9	47,1	+%498	+%942
Pertsonak	1712	1749	1794	+%2	+%5
Salmentak /pertsona (mila €)	168	210	239	+%25	+%42
Pertsonako emaitza (mila €)	2,9	14,2	26,3	+%490	+%907

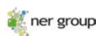
17 ERAKUNDE
AMPO - ROS ROCA - BURDIÑOLA - LANCOR - WALTER PACK – INER - ESTUDIO.K – INGEMAT – EKIN - ICAZA – GRIP.ON – SAREIN - TTT GOIKO – URTXINTXA – ROYDE – KONDIA – PANELFISA



NER BARRUAN DAUDEN ERAKUNDEEK DUTEN BILAKAERA lehen 2 urteetan

	Krisiaren denboraldia: 2008tik 2012ra			Aldaketa	
KONTZEPTUA	0 urtea: antolaketa aldaketaren aurretikoa	1. urtea	2. urtea	1 urtea / 0 urtea	2 urtea / 0 urtea
Salmentak (milioi €)	168	212	264	+%26	+%57
Emaitza(milioi €)	2,8	9,9	28,6	+%353	+%1021
Pertsonak	1036	1054	1077	+%2	+%4
Salmentak /pertsona (mila €)	162	202	245	+%25	+%51
Pertsonako emaitza (mila €)	2,7	9,4	26,6	+%348	+%985

10 ERAKUNDE
AMPO, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA



EVOLUCIÓN ner group 2011/2013

CONCEPTO	CIERRE 2012	PREVISIÓN 2013	Evolución % 2012/2011	Evolución % 2013/2012
Ventas (Mill.€)	279	326	26%	17%
Resultado (Mill.€)	13,7	36	224%	163%
Personas (Nº)	1338	1347	5%	1%
Ventas / Persona (Miles €)	209	242	21%	17%
Resultado por Persona (Miles €)	10,2	26,7	212%	161%

14 ORGANIZACIONES

AMPO, LANCOR, WALTER PACK, ESTUDIOK, INGEMAT, EKIN, ICAZA, GRIPON, SAREIN, TTT GOIKO, URTXINTXA, ROYDE, KONDIA, PANELFISA

ORGANIZACIONES INCORPORADAS HACE MENOS DE 1 AÑO

4 no incluidas:

LEJARRETA SEGURIDAD, ZUBIOLA, GASHOR, EBI ELECTROTÉCNICOS



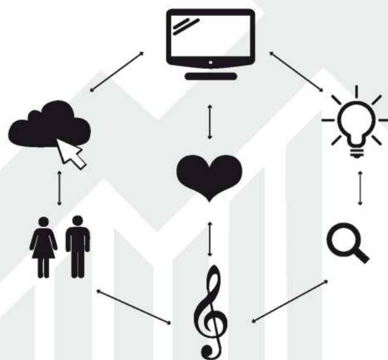
EZAGUTZA TRUKEA

12

LAN TALDE AKTIBO

210

PERTSONA TALDE HORIETAN



Ezagutza trukea



ARGITALPENAK

30.000

DESKARGA



Harreman-estilo berri bat.



ner bizipenak 2011. Bere protagonistak kontatutako beste enpresa errealitate bat.



Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean.



Arrakasta konfiantza izan zen



Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak



Hurbilean.

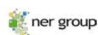
ner group

BARNE-ELKARTASUNA

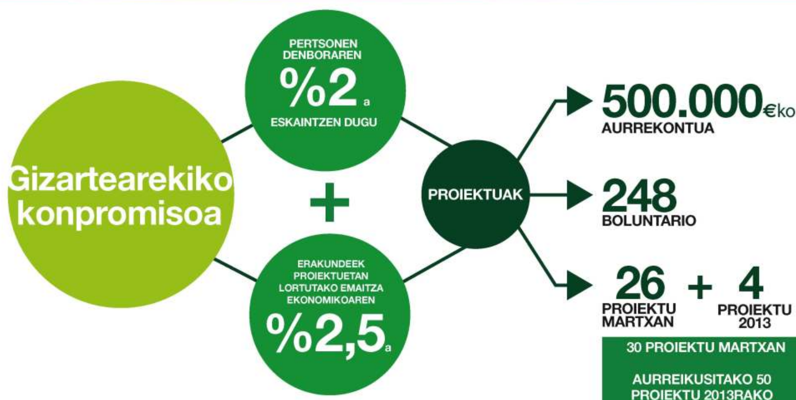
Ner groupen dauden unean uneko beharrak dituzten pertsonei laguntzeko funtsa

20.000€

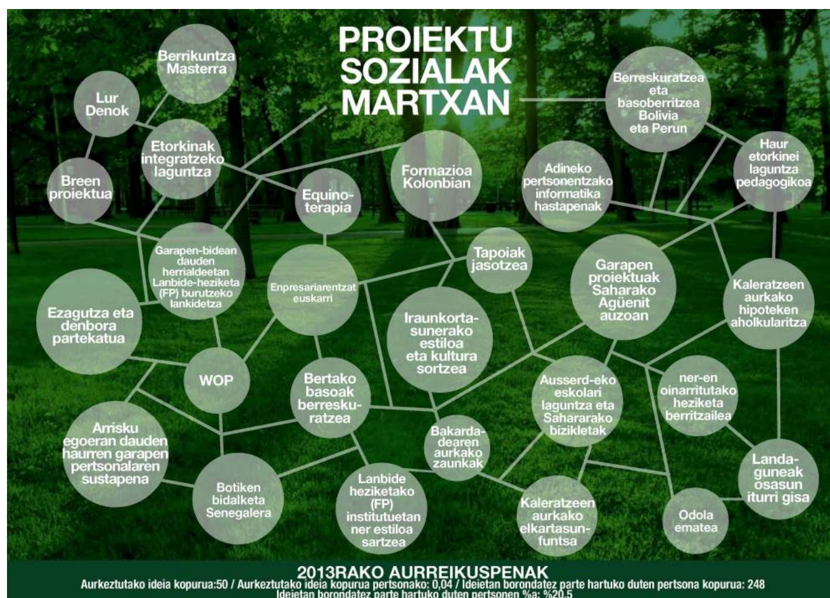




gizartearekiko konpromisoa

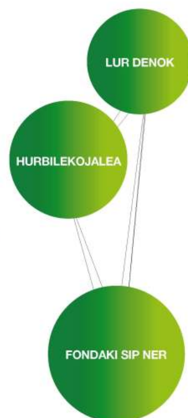


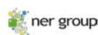




proiektu berriak

LUR DENOK
HURBILEKOJALEA
FONDAKI SIP NER





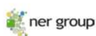


LUR DENOK

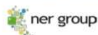
BANAKAKO BAZKIDEAK **215**

ERAKUNDEAK **21**

INBERTSIOA **420.000€**




LUR DENOK
Lehen baratzea: ASTIGARRAGA
2 hektarea eta 3 lanpostu
Bigarren baratzea: AJANGIZ


ner group


HURBILEKOJALEA
Produktu agroekologikoak saltzen dituzten dendak, lur denok-ek dituen helburuekin bat egiten dutenak.


hurbilekoa sasoikoa ekologikoa
hurbilekojalea
cercano de temporada ecológico

FONDAKI SIP NER

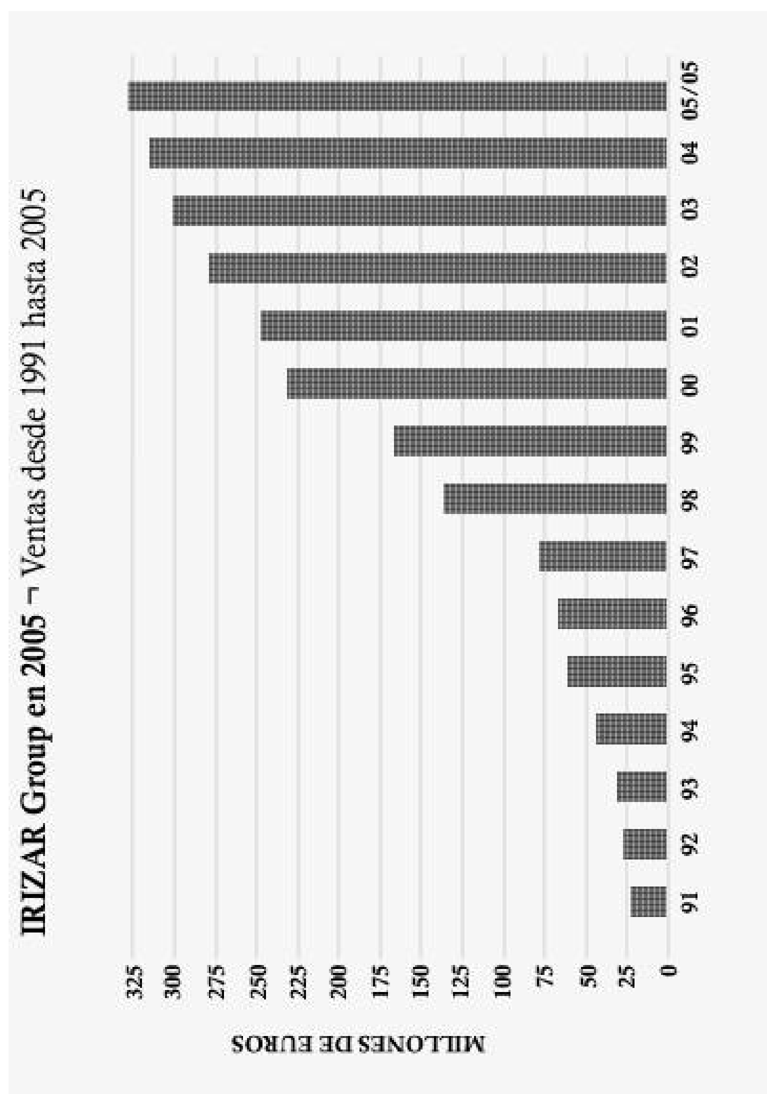
Irabazi asmorik gabeko ekimena da, egun gobernuen edo korporazio handien eskutan dagoen informazioa gizarteratu nahi duena.
Elkarte txikiei eta estamentu publikoei ezagutzak emango dizkien informazioa aztertzean datza.

LINKAK

www.nergroup.org
www.loslibrosdek2k.com
www.lurdenok.com
www.fondaki.com

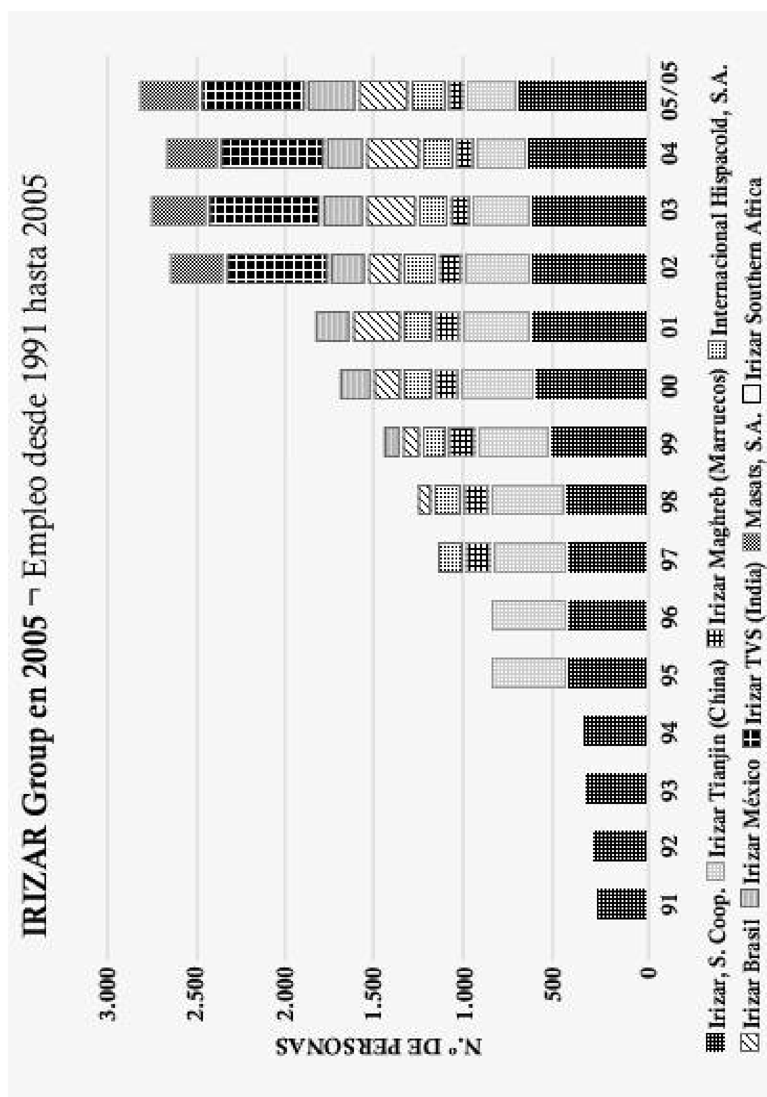


Tabla 1. Irizar Group: Ventas desde 1991 hasta 2005



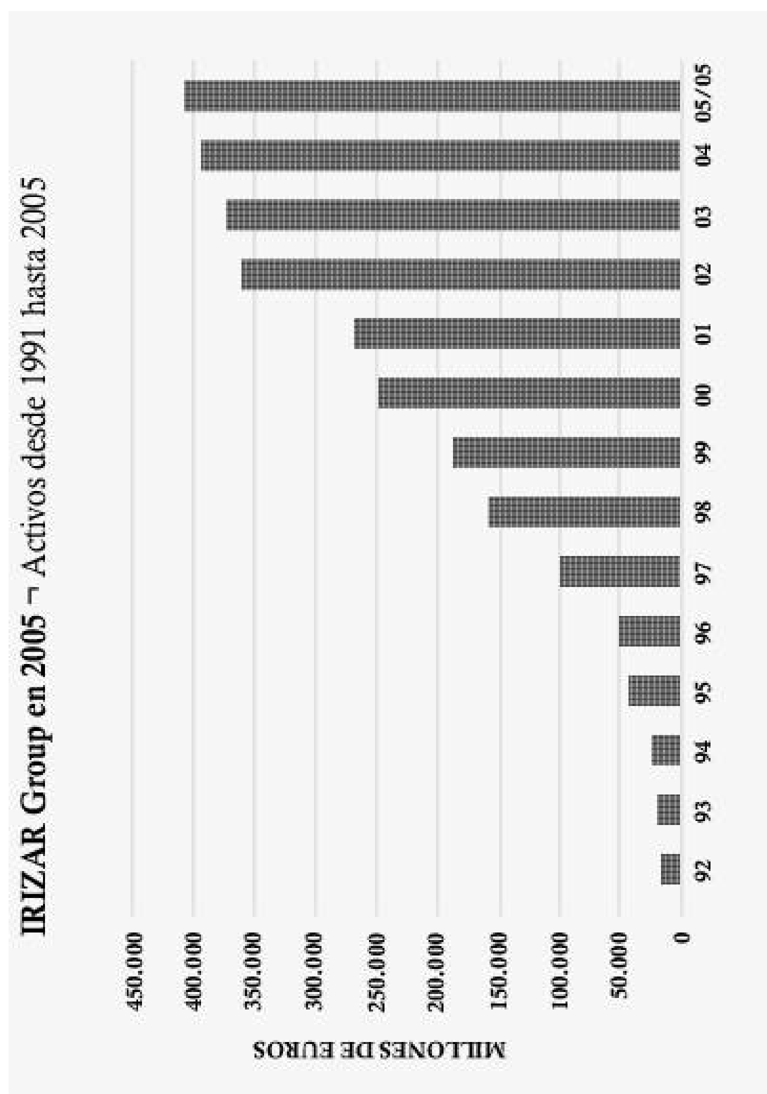
Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 2. Irizar Group: Empleo desde 1991 hasta 2005



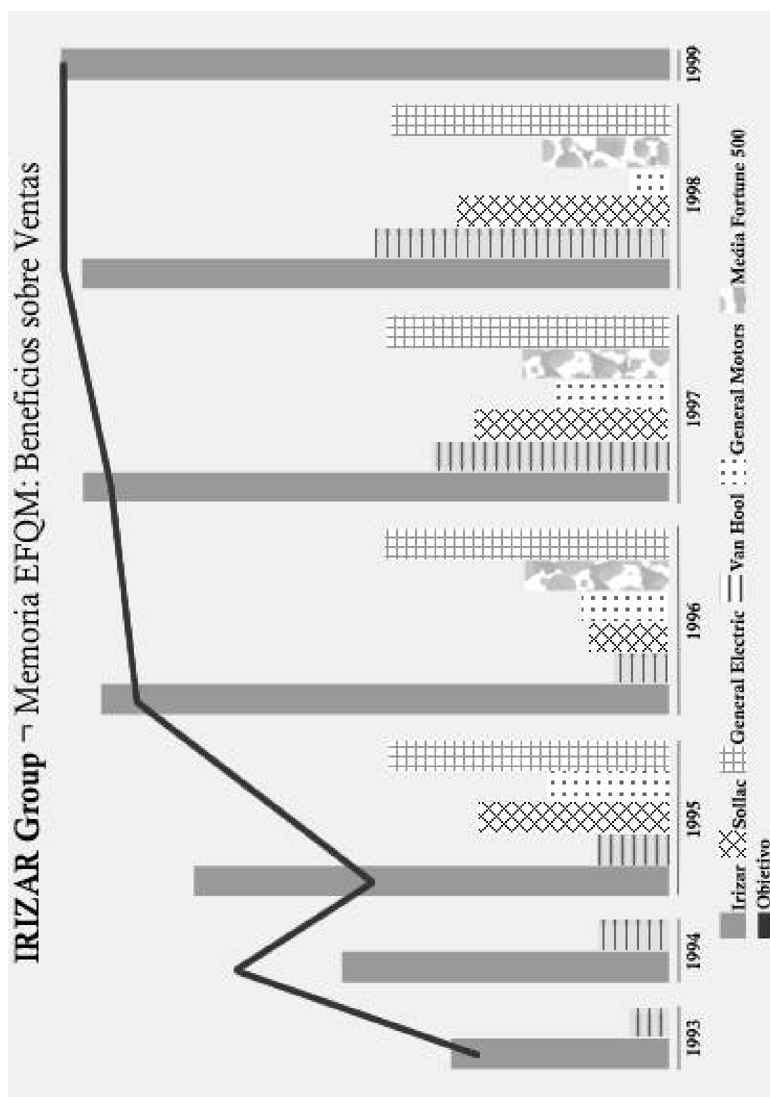
Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 3. Irizar Group: Activos desde 1991 hasta 2005



Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, Mondragón-Arrasate (Gipuzkoa), Edición de MCC, julio de 2005, pág. 56.

Tabla 4. Irizar Group: Memoria EFQM: Beneficios sobre Ventas



Irizar. Presentación al European Quality Award 2000, Ormaiztegi (Gipuzkoa), Edición de Irizar, 1999. Memoria dirigida a la European Foundation for Quality Management (EFQM) para optar al galardón en la categoría de Grandes Empresas.

XI. Kapitulua

NER EGUNA



Bigarren ner egunaren esperientzia Gipuzkoako herri txiki eta zoragarri batean

Jai giro lasaiean ospatzen dugun topaketa hau gure ekimen sozialaren adierazpen bat da, eta proiektu ezberdinetako pertsonak elkarren artean ezagutzeko aukera ematen digu. Are gehiago, batzen gaituen hori, **harremanetarako estilo berria (ner)** gure familiekin partekatzeko aukera ezin hobea da.

Ner egunaren ideia 2011ko irailean egin zen errealitate lehenengo aldiz Amorebietan (Bizkaia), eta bertan izandako arrakasta ikusita bigarren aldi bat antolatzea erabaki genuen 2012an. 2012ko irailean izan zen Zerainen (Gipuzkoa), ingurune pribilegiatu batean.

Jardunaldian 350 pertsonek hartu zuten parte, eta ekintzaz betetako egitarau batez gozatzeko aukera izan zuten: ginkana (helduek eta haurrek elkarrekin parte hartu zuten jolasetan), bazkaria pilotalekuan, Urtxintxako txantxariak (kantatzeko eta dantza egiteko musika eta jolasak), tailerrak eta diskofesta. Giro bikaina izan genuen eguraldi eguzkitsuak lagunduta.

Ekimenaren arrakastaren laburpena, **ner eguna** zer iruditu zitzaien eta hurrengo urtean ea errepikatu zuten galdetu genien haur batzuk egin zigutela uste dugu: "Ondo, ondo, ikaragarri guay dago. Interesgarria da, joku eta musika asko dago, taldeka jolas ezberdinak egin ditugu koloretako kamisetekin, aurpegia margotu dugu. Asko gustatu zaigu, ederki pasa dugu. Datorren urtean berriz".



Ederki pasa zutela eta hurrengo urtean berriz errepikatuko zutela esan ziguten eta bertan izan ziren haur hauen iritzia, eta jarraian partekatzen ditugun Coca Turiel, Brotons Almandoz eta Velasco Lopez de Ipiña familienak, **ner eguna** antolatzeko ardura dugun taldeari aurrera jarraitzeko animoak ematen dizkigun adierazle dira; dagoeneko ilusioz ari gara hirugarren edizioa prestatzen.



Familia Coca Turiel (Lancor, S.L.)

Zorionekoa naiz goizero Lancorrera joateko aukera izateagatik. Atea zeharkatu eta lankideekin oraina landu etorkizuneko enpresa bat izateko. Etxean sentitu izan naiz beti.

Lan egiteko estilo aldaketarekin sentimendu hau areagotu egin da.

Harremanetarako estilo berria (ner) ideia guztiak, ahaleginak eta lana beharrezko norabidean biltzen dituen ibaia da. Ubide naturala.

Ner-ak norbanakoa indartzen du eta taldean lan egiten jartzen du. Hori da ezberdintasuna.

Eta dena lana izango ez denez, lankideren bati ongi pasatu behar dugula ere bururatu zitzaion. **Ner egunak** egin behar hori betetzen du.

Nire familian ez gara hizketa bizikoak, baina hau egun garrantzitsua da guretzat.

Lankideak lantokitik kanpo ikustea, uniformerik gabe eta euren familiekin, aldaketa handia da gero.

Topaketa hauen helburua **ner group** osatzen dugun erakundeetako pertsonen arteko harreman onak bultzatzea dela uste dugu.

Topaketa hauetan pertsonen artean sortzen den jai giroak erredundantzia positiboa du lantokian.

Ezagutu eta ezagutzera eman. Eguneroko iritziak beste proiektu batzuetako pertsonekin elkarbanatzeak bizitzea tokatu zaigun ingurunearen gainean ikuspegi globalago bat izateko balio digu.

Guzti hori gure bikotearen eta seme-alaben konpainian, guztiok estilo honetan inplikatuta.

Eta hau jolasekin alaituta. Haurrak eta nerabeak helduen arten korrika. Haurrak bezala jolasten duten helduak.



Aperitiboa sagardo onaz lagunduta. Ondoren, mahaian plater eta plater artean, alboan dituzun pertsonak gehiago ezagutzeko aukera sortzen da.

Topaketa hauetan sortzen den giroak pilak kargatzen ditu.

Gu historia honen parte sentitzeagatik gustura eta harro itzultzen gara etxera. Gero eta jarraitzaile gehiago dituen historia. **Harremanetarako estilo berrian** sinisten duten gero eta pertsona gehiago.

Oraindik ekimen honetan parte hartu ez duten lankideak **ner egunean** parte hartzera animatzen ditugu.



Brotons Almandoz familia (Panelfisa, S. Coop.)

2012ko **ner eguna** gure lehenengo **ner eguna** izan da. 2011n egin zen lehenengoan ez genuen parte hartu, ez ginen animatu, nahiz eta gero jakin-minez begiratu nituen argazkiak, bideoak eta pasadizo ezberdinak. Hortaz, nire emazte Isabelek, Isabel, Paula eta Maria alabek eta Nohemi harreran daukagun txikiak ez genuen zalantzarik egin bigarren **ner egunean** parte hartzerako orduan.

Zeraingo herri politean jai giroa zen nagusi, eta segituan batu ginen mundu guztia parte hartzen ari zen jolasen errondara. Lehenengo 2012ko **ner eguneko** kamisetak jantzi genituen, jolasen zirkuituan parte hartzeko bete beharreko baldintza.

Han zebilen Panelfisako jendea gelditu gabe. Urte hori oso bizia izan zen gure proiektuarentzat, baita niretzat ere, talde askotako kide bainaiz eta **ner-aren (haremanetarako estilo berria)** erakundeetako jende ugari ezagutzeko aukera izan dut. Hauek eta beren familiak agurtu genituen ondoren. Elkar agurtzen ginen bitartean, barre eta algara artean pertsona gehiago ezagutzeko aukera izan genuen, Isabeli etengabe azaltzen nion guztia. Azalpen asko ematea aurreztu nuelakoan nago, bertara joan eta berak bere begiekin giroa ikusi eta gero.



Jokoen ondoren pintxoak izan genituen sagardoaz lagunduta, bitartean haurrak lasterketak amaituz zihoazen eta gainontzekoak bilduz joan ginen pilotalekuan familia arteko bazkarira joan aurretik.

Bazkaritan Lur Denoken otar bat zozketatu zen, eta ohi bezala Saturrentzako izan zen, haurrentzako Txantxariak taldearen zenbait CD ere banatu zituzten, Urtxintxaren joko musikalak dira.

Ondoren, guztiok dantzara pailazoen erritmoan, emanaldi dibertigarriez gozatzeko aukera izan genuen.

Oso atsegina izan da asko merezi duen eta amets egitea ahalbideratzen duen proiektu baten parte sentitzea.



Velasco Lopez de Ipiña familia (GHZ - Trebeki, S.L.)

Javi, Aranzazu eta haien seme alabak Carlota, Gabriel, Leticia, Patricia eta Andrea dira.

Ner eguna familia-egun bat bezala bizi genuen, guztiok elkarrekin parte hartzea gustatu zaigu, zazpiok, eta primeran pasatu genuen. Ez da zaila egia esan, antolatzaileek egindako lanari esker, guztiek, helduek eta haurrek, inoiz ahaztuko ez dugun egun bat pasatzeko dena pentsatua zegoelako. Gure seme-alabak marratzen aritu ziren, aurpegiak margotzen, jan, edan abestu... eta azkenean zoriontsu itzultzen dira etxera, nekatuta, emozioz betetako egun baten ondoren.



Helduentzako topaketa egun bat da, gure familiak elkartzekoa, eta gutxinaka **ner** familia handia osatzen dugun pertsona guztiak elkar ezagutzeko aukera eskaintzen digu. Urtero, baita egun honi esker ere, gehiago erlazionatzen gara gure artean, eta pixka bat gehiago batzen gara.

Euskaldun zintzoak bezala, guztia bazkari on baten bueltan antolatzen da. Zein ondo jaten eta edaten den! Ez da ezer falta izaten! Nire iritziz, eta ekitaldiaren amaiera gisa, mus txapelketa bat antolatzea baino ez da falta, baina beno, hori hurrengo **ner egunetarako** izango da.

Ner egunak irribarre batekin amaitzen dira, eta nekatuta ekintzez betetako eta familian gozatutako egun baten ondoren. Zer gehiago eska liteke?




txantxariak

I. Eranskina

LOSLIBROSDEK2K.COM GURE EDITORIALA

Asko gustatzen zaigu interesa duten pertsona guztiak gure esperientzien parte izatea. Egunero egiten gozatzen dugu, besteak beste, gure web guneen bitartez: http://www.k2kemocionando.com/ eta gure Gaur Eguna: http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/. Bietan dozenaka dokumentu, esperientzia, elkarrizketa, ohar, etab. zintzilikatuta ditugu, euren arteko loturekin. Egiten ari garena eta gure oinarrizko motorra den **harremanetarako estilo berriarekin (ner)** zerikusia duen guztia bilduta dago bertan.

Gardentasuna eta eskuzabaltasuna oinarrizkoak dira **harremanetarako estilo berriaren** baitan, eta bi balio hauekin koherentzian —koherentzia ere oinarrizkoa da **ner**-ean— gure bizipenak, ideiak eta esperientziak partekatzen ditugu. Bizitzen dugun horri buruz hitz egitea gustatzen zaigu, beste pertsona edo erakunde batzuentzako baliagarriak izan daitezkeelako, edo kezka, ideia edo galderaren bat piztu dezaketelako, azken batean, etorkizunean fruituren bat eman dezakeen haziren bat ereiteko balio dezakeelako, nahiz eta oso txikia izan.

Kontaezinak dira egiteko modu honen bitartez sortu diren harremanak eta kontaktuak, ereiten duenak jaso egiten duela eta ematen dena, bueltan biderkatuta jasotzen dela frogatzen du honek, beste behin.

Horregatik jaio ziren K2Kren liburuak, esperientziak eta ezagutza partekatzeko eta, haratago bizipen zabalagoak islatzeko espazioa eta denbora sortzeko —proiektu baten biografia edo **ner**-aren urte oso bateko ibilbidea, adibidez— eta etorkizunari begira, hitzaldi batek, blog orri batek edo sare sozial bateko eguneratze batek eduki dezakeena baino proiekzio handiagoa emateko helburuarekin. Liburu baten espazioa eta denbora, azken batean.

K2K emocionando sortu aurretik, Koldo Saratxagak bi liburu idatzi zituen: *Sinfonia o jazz?* Luxio Ugartek Koldori egindako elkarrizketa luze bat da oinarrian, eta *Harreman-estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen*

aldaketarako, Koldok berak idatzitakoa. Bi liburuak editorial banak argitaratu zituzten eta ohiko bideetatik merkaturatu ziren.

K2Kn edizio lan hau egiteko beharraz hitz egin genuen, baina egun indarrean dagoen kultura horretatik pasatu gabe, gure argitalpenak **ner**-aren balioetan sakontzeko aukera berri bat izatea nahi genuen.

Ordutik aurrera K2Kren Liburuak errealitate bat dira: Koldo Saratxaga eta Jabi Salcedoren *Arrakasta konfiantza izan zen*, Oscar Garciaren *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean*, Koldo Saratxagaren *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak*, K2K emocionandoko talde guztiaren *ner bizipenak 2011. Beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua*, eta orain, aurrez agindu bezala aurkezten dugun hau: ***ner bizipenak 2012, beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua***. Gure liburu guztiak oso modu berezian eta ezohikoan argitaratu eta banatzen dira.

Hasteko gure argitalpenak Creative Commons lizentziapean plazaratzen dira, honek copyright-ak erabiltzen dituztenak ez bezala, gu ez garela gure lanen erabateko jabe sentitzen esan nahi du. Ez genuke hala izaterik kontatzen duguna beste pertsona askok partekatutako esperientzietan eta bizipenetan oinarritzen delako, eta ondorioz, ausarkeria handia litzateke gure aldetik horien jabe egitea. Gure liburuak nahi duen guztiak erabili eta erreproduzitu ditzake zenbait baldintzekin, autoretza Los Libros de K2Krena dela azaltzea, erabilpen komertzialik ez ematea, eta guk erabiltzen duguna baino jabetza lizentzia murriztaileagorik ez erabiltzea.

Gainera, gure http://loslibrosdek2k.com, web gunean gure liburuak nahi duenak deskargatzeko moduan daude. Bizitzako edozein esparrutan ezagutza, esperientziak eta bizipenak partekatzea oinarrizkoa dela pentsatzen dugu irmoki. Guztiz beharrezkoa dela uste dugu, eta guztiok aberasten gaitu maila pertsonal eta profesionalean. Horregatik gure liburuak guztien eskura daude, salbuespenik gabe, on line bidez irakurtzeko, deskargatzeko eta/edo beste pertsona batzuekin partekatzeko.

Eta azkenik, gure argitalpenak editatzeko eta zabaltzeko modu ezberdin honen hirugarren oinarri bezala, gure liburuek duten salneurria aipatu behar da: gure web gunean libreki deskargatu badaitezke ere, ez gara guztiz doan ematearen aldekoak, bai ordea askok sarean deitu duten "maitasunaren ekonomia"-ren aldekoak. Hau da, gure irakurleei proposatzen dieguna gure liburuengatik egoki iruditzen zaiena ordaintzea da, edo euren ustez balio dutena ordaintzea, edo ahal dutena edo ongien datorkiena ordaintzea. Azken finean, ez dugu inor ordaindu ezin duelako

gure argitalpenik gabe geratzerik edo pirateatzen ibili beharrik nahi. Argitalpen hauen bitartez lortu nahi duguna gure ideiak eta esperientziak zabaltzea da, ez hauekin dirua egitea.

Hain da horrela, gure liburuak eskuratzeko pertsona horiek egiten dituzten ekarpenak osoki K2K bazkide sortzaile den eta **ner group**-ek (http://www.nergroup.org), garatzen dituen proiektu sozialetara bideratzen ditugula.

Horiek dira Los Libros de K2Krekin ditugun motibazioak eta hauek dira bere emaitzak gaur arte, 2013ko ekaina. Bikainak edo ñimiñoak direla iruditzen zaienak egongo dira; baina dena dela ere, gu oso harro gaude guztiez.

Los Libros de K2Kren datuak eta ratioak

	2010	2011	2012	Urt.	Ots.	Mar.	Apir.	Mai.	Ekai.	2013	METAT.
Egunak	263	365	366	31	28	31	30	31	30	181	1.175
EEFLCren deskargak	4.239	1.621	2.545	249	280	235	244	267	222	1.497	9.902
CLPNQCEPren deskargak	0	1.303	2.105	143	154	119	145	99	140	800	4.208
EN2011ren deskargak			1.401	161	206	131	125	117	130	870	2.271
SPyRren deskargak			1.733	232	182	128	188	186	186	1.102	2.835
Deskarga TOTALAK	4.239	2.924	7.784	785	822	613	702	669	678	4.269	19.216
Web gunera bisitak	8.026	4.741	5.532	361	426	361	363	410	575	2.496	20.795
Ekarpenak	221	43	54	3	2	2	3	3	2	15	333
Ekarpenak €-tan	3.307 €	919 €	961 €	53 €	20 €	35 €	45 €	45 €	20 €	218 €	5.404 €
EEFLCren deskk./egunk.	16	4	7	8	10	8	8	9	7	8	8
CLPNQCEPren deskk./egunk.	-	4	6	5	6	4	5	3	5	4	5
EN2011ren deskk./egunk.			6	5	7	4	4	4	4	5	5
SPyRren deskk./egunk.			8	7	7	4	6	6	6	6	7
TOTALen deskargak/eguneko	16	8	21	25	29	20	23	22	23	24	16
Bisitak/eguneko	31	13	15	12	15	12	12	13	19	14	18
Deskargak/bisitako	%53	%62	%141	%217	%193	%170	%193	%163	%118	%171	%33
Ekarpenak/deskargako	%5,2	%1,5	%0,7	%0,4	%0,2	%0,3	%0,4	%0,4	%0,3	%0,4	%1,7
€/ekarpen bakoitzeko	15,0 €	21,4 €	17,8 €	17,7 €	10,0 €	17,5 €	15,0 €	15,0 €	10,0 €	14,5 €	16,2 €
€/deskargako	0,78 €	0,31 €	0,12 €	0,1 €	0,0 €	0,1 €	0,1 €	0,1 €	0,0 €	0,1 €	0,3 €

2012an osatu dira “21 urte made by ner” deitu dugun hori, Irizarren “**harremanetarako estilo berri** honek forma, funtsa eta bizia” hartu zuenetik batuz joan dena, hala kontatu du Koldo Saratxagak orain esku artean duzun Ner bizipenak 2012 liburu honen sarreran.

2005ean K2K emocionando sortzearekin batera, erakunde anitz eta egoera oso gogorrak biltzen dituen, tartean krisi ezberdinak hartu behar dira aintzat, laurogeita hamabikoa, bi mila eta bikoa eta bi mila eta zortzikoa, bide berri bat sortu eta garatzen ari da. Enpresa-proiektuek badakite beharrezkoa dutela egitura aldaketa bat, eta aldaketa hori nola gauzatu bilatzen ari direla K2K-k zuzentzen duen **harremanetarako estilo berriarekin**, ner-arekin egiten dute topo.

Ner-a **ner group**-eko proiektuen parte diren ia 1.500 pertsona inkonformista, ikonoklasta eta artegei esker sentitzeko, pentsatzeko eta egiteko existitzen den aparteko modu bat da. Bidai lagun bezala bat eta bat bi baino askoz ere gehiago direla frogatzen dugu, eta horrela azaltzen dugu proiektu eta esperientzia ezberdinen garapena, “pertsonengan oinarritutakoa eta bezeroengana, eraginkortasunera eta gizartearen armoniara bideratutakoa”.

Liburu honek 2012an zeharreko ibilian izan ditugun elkartzeak eta bat ez etortzeak partekatzen ditu, uzta on baten hazia izatea desio duten esperientziak, guztiak. *Ner bizipenak 2012*-k harremanetarako estilo berri batean oinarritutako pertsonen errealitateak eta proiektuak eskaintzen ditu, “ezagutza kapitalari lehenesten dioten, naturan bizi diren eta hau errespetatzen duten, eta Gizarte Berri baten garapena ahalbideratzen duten eraginkortasunean eta eskuzabaltasunean sinisten duten balioak dituena, integratzaileagoa eta orekatuagoa”. (VII. Kapitulua: “Gure konpromisoa gizartearekin”).

